



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

Διπλωματική Εργασία

**«ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ: ΜΕΛΕΤΗ
ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ PHARMATHEN INDUSTRIAL S.A.»**

Σεβαστή Σ. Μουμούρη

Επιβλέπων Καθηγητής: Δρ. Νικόλαος Γεωργόπουλος

Πειραιάς, Σεπτέμβριος 2023



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

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής
εργασίας)

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

*Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού και Ανταγωνιστικό
Πλεονέκτημα: Μελέτη Περίπτωσης Pharmathen Industrial S.A.*

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: Σεβαστή Σ. Μουμούρη

Ημερομηνία: 8/9/2023

Ευχαριστίες

Κλείνοντας αυτός ο υπέροχος κύκλος σπουδών στο μεταπτυχιακό τμήμα ΠΜΣ στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA) του Πανεπιστημίου Πειραιώς θα ήθελα αρχικά να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κύριο Νικόλαο Γεωργόπουλο, Καθηγητή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ & Πληροφοριακών Συστημάτων και Διευθυντή του ΠΜΣ στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA), για τις υπέροχες ώρες διδασκαλίας και τις πολύτιμες γνώσεις που μοιράστηκε μαζί μου, καθ' όλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος, καθώς και τη συνεχή ενθάρρυνσή του και τις πολύτιμες συμβουλές του για την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής μου.

Θα ήθελα, επίσης, να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος για τις γνώσεις, μεθόδους και μεθοδολογίες που με δίδαξαν και ιδιαίτερα τον κύριο Λεωνίδα Χυτήρη, Ομότιμο Καθηγητή Μάνατζμεντ και πρώην Διευθυντή του ΠΜΣ στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA), ο οποίος μαζί με τον κύριο Νικόλαο Γεωργόπουλο και την κυρία Ευαγγελία Κοπανάκη, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, μου έδωσαν την ευκαιρία να παρακολουθήσω αυτό το ιδιαίτερα αξιόλογο μεταπτυχιακό πρόγραμμα του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Επίσης, θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στον κύριο Παντελή Κονταξάκη, Πρόεδρο και Διευθύνων Σύμβουλο του Διοικητικού Συμβουλίου της Χρυσής Ευκαιρίας Group, του οποίου η υποστήριξη και οι συμβουλές του με οδήγησαν σ' αυτό το υπέροχο ταξίδι στη γνώση της Διοίκησης των Επιχειρήσεων καθώς και στους ανθρώπους της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού της Pharmathen Industrial S.A., κυρία Νατάσα Κυριακάκη, Head of Corporate Communication and Engagement, και Μυρτώ Φραγκάτου, Head of People Operation, για την πολύτιμη βοήθειά τους στη συλλογή στοιχείων για την εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου και κυρίως τα παιδιά μου Ανθή και Γιώργο για την αμέριστη υποστήριξη που μου πρόσφεραν καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου και συνεχίζουν να μου προσφέρουν σε κάθε βήμα μου.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	8
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΚΡΩΝΥΜΙΩΝ	8
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	8
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	8
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	11
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ, ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	11
1. Στρατηγική	11
1.1. Στρατηγικό Μάνατζμεντ	13
1.1.2. Ανίχνευση Περιβάλλοντος	15
1.1.3. Διαμόρφωση Στρατηγικής	16
1.1.3.1. Όραμα και Αποστολή	16
1.1.3.2. Σκοποί και στόχοι	17
1.1.3.3. Στρατηγικές	18
1.1.3.4. Πολιτικές	21
1.1.4. Υλοποίηση Στρατηγικής	22
1.1.5. Αξιολόγηση και έλεγχος	23
1.1.6. Ανάδραση - Πληροφόρηση	24
1.2. Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	24
1.2.1. Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	27
1.3. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων	28
1.3.1. Προγραμματισμός Ανθρωπίνων Πόρων	29
1.3.2. Ανάλυση εργασίας	29
1.3.3. Προσέλκυση και Επιλογή υποψηφίων	30
1.3.4. Υποδοχή και Ένταξη εργαζομένων	31
1.3.5. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων	32
1.3.6. Πολιτική και Συστήματα Αμοιβής Εργαζομένων	33
1.3.7. Αξιολόγηση Απόδοσης Εργαζομένων	33
1.3.8. Εργασιακές Σχέσεις	36
1.3.9. Δίκαιη μεταχείριση και ίσες ευκαιρίες	36
1.3.10. Διαχείριση - αντιμετώπιση της διαφορετικότητας	36
1.3.11. Παρακίνηση για βελτιωμένη - αυξημένη απόδοση	37

1.3.12.	Συμβουλευτική και ευημερία εργαζομένων	37
1.3.13.	Υγιεινή και ασφάλεια	37
1.3.14.	Απολύσεις και μειώσεις προσωπικού	37
1.3.15.	Επιχειρηματική ηθική και εταιρική ευθύνη	38
1.3.16.	Διαχείριση γνώσης και ταλέντων	38
1.3.17.	Διοίκηση αλλαγών	38
1.3.18.	Διαχείριση διαπολιτισμικών θεμάτων	38
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	39
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	40
	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	40
2.1.	Εισαγωγικές Έννοιες	40
2.2.	Θεωρητικές Προσεγγίσεις Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού	43
2.2.1.	Η Θεωρία των Πόρων (Resource-based View - RBV)	43
2.2.2.	Η Θεωρία της Συμπεριφοράς (Behavioral Perspective)	47
2.2.3.	Η Θεωρία των Κυβερνητικών Συστημάτων (Cybernetic Systems)	49
2.2.4.	Η Θεωρία του Ελέγχου (Control Theory)	51
2.2.5.	Η Θεωρία της Μεσολάβησης - της Συναλλαγής Κόστους	52
2.2.6.	Η Θεωρία της Ολοκλήρωσης (Integration Approach)	53
2.2.7.	Μη στρατηγικές θεωρίες	54
2.2.7.1.	Η Θεωρία Εξάρτησης των Πόρων (Resource Dependence)	55
2.2.7.2.	Θεσμικές Θεωρίες - Institutionalism	55
2.3.	Στρατηγικές Προσεγγίσεις - Υποδείγματα Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού	55
2.3.1.	Το Υπόδειγμα 5-P του Schuler	55
2.3.2.	Η Προσέγγιση του Harvard	57
2.3.3.	Η Προσέγγιση του Michigan	58
2.3.4.	Η Προσέγγιση του Warwick	59
2.3.5.	Η Προσέγγιση του Guest	60
2.3.6.	Η Προσέγγιση του Storey	61
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	65
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	67

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	67
3.1. Γενικές Στρατηγικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού	67
3.1.1. Διοίκηση Υψηλής Επίδοσης (High-Performance Management)	67
3.1.2. Διοίκηση Υψηλής Δέσμευσης (High-Commitment Management)	67
3.1.3. Διοίκηση Υψηλής Συμμετοχής (High-Involvement Management)	68
3.2. Ειδικές Στρατηγικές Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού	68
3.2.1. Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Κεφαλαίου (Human Capital Management Strategy – HCM)	68
3.2.2. Στρατηγική Διαχείρισης Υψηλών Επιδόσεων (High Performance Strategy)	70
3.2.3. Στρατηγική Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (Corporate Social Responsibility – CSR)	72
3.2.4. Στρατηγική Ανάπτυξης Οργανισμού (Organization development strategy– OD)	74
3.2.5. Στρατηγική Δέσμευσης Εργαζομένων (Employee engagement strategy)	76
3.2.6. Στρατηγική Διαχείρισης Γνώσης (Knowledge management strategy)	79
3.2.7. Στρατηγική Στελέχωσης (Employee Resourcing Strategy)	82
3.2.8. Στρατηγική Διαχείρισης ταλέντων - Talent management strategy	85
3.2.9. Στρατηγική Μάθησης και Ανάπτυξης - Learning and development strategy	86
3.2.10. Στρατηγική Ανταμοιβής - Reward strategy	88
3.2.11. Στρατηγική Εργασιακών Σχέσεων - Employee relations strategy	89
3.3. Ο ρόλος του Ανθρώπινου Δυναμικού ως Στρατηγικός Εταίρος (HR as Strategic Partner)	90
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	95
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	97

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ PHARMATHEN INDUSTRIAL S.A.	97
(ΦΑΡΜΑΤΕΝ Α.Β.Ε.Ε.)	
4.1. Ιστορική Αναδρομή και Παρουσίαση	97
4.2. Φιλοσοφία, όραμα, αξίες και στόχοι της Pharmathen S.A.	99
4.3. Φιλοσοφία και στόχοι του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού	100
4.4. Στρατηγικές Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού	101
4.4.1. Στρατηγική Στελέχωσης	101
4.4.2. Στρατηγική Ανάπτυξης	105
4.4.3. Στρατηγική Ανταμοιβών	107
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	108
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	109
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	112

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΚΡΩΝΥΜΙΩΝ

SHRM Strategic Human Resource Management

HR Human Resources

S.W.O.T. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

SBU Strategic Business Unit

SOP Standard Operating Procedures

ΔΑΠ Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

ΑΠ Ανθρώπινοι Πόροι

ΔΠΕΣ Διοίκηση Προσωπικού και Εργασιακές Σχέσεις

HPWS High Performance Work Systems

CSR Corporate Social Responsibility

EKE Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

OD Organization development strategy

KMS Knowledge Management Systems

RBV Resourced Based View

E.E. Ευρωπαϊκή Ένωση

FDA Food and Drug Administration

GDPR General Data Protection Regulation

LMS Learning Management System

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

- Διάγραμμα 1.1. Σχεδιασμένη, αναδυόμενη και πραγματοποιηθείσα στρατηγική
- Διάγραμμα 1.1.2. Μοντέλο Στρατηγικού Μάνατζμεντ
- Διάγραμμα 1.1.3. Η Ιεραρχία της Στρατηγικής

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

- Πίνακας 2.3.6.1. Διαφορές μεταξύ ΔΑΠ και ΔΠΕΣ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στο σύγχρονο πολυσύνθετο, πολυτάραχο, αβέβαιο και συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον, η ραγδαία τεχνολογική εξέλιξη, η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και η αυξημένη ανταγωνιστικότητα οδηγεί τις επιχειρήσεις στη διαμόρφωση της ιδανικής στρατηγικής και στην αναζήτηση των διατηρήσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που θα τους εξασφαλίσουν την αιφόρο κερδοφορία και ανάπτυξη. Λαμβάνοντας υπόψη ότι κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας των επιχειρήσεων αποτελούν οι ανθρώπινοι πόροι, μέσω των οποίων ενεργοποιούνται και αξιοποιούνται όλοι οι συντελεστές παραγωγής, τα διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα επιτυγχάνονται μέσα από την επιτυχή υλοποίηση της διαμορφωμένης στρατηγικής την οποία φαίνεται να εξασφαλίζουν οι σύγχρονες πρακτικές Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού (SHRM).

Σκοπός, λοιπόν, της παρούσας εργασίας είναι να αναδείξει τον τρόπο με τον οποίο το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού συμβάλλει στην επίτευξη των διατηρήσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων βασιζόμενη στο μοναδικό συνδυασμό ανθρώπινου κεφαλαίου, στρατηγικής και βασικών ικανοτήτων ενός οργανισμού. Πιο αναλυτικά, στο πρώτο κεφάλαιο πραγματοποιείται μια εισαγωγή στο γενικό και ειδικό θεωρητικό υπόβαθρο της στρατηγικής, του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην έννοια του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού αναλύοντας θεωρητικές προσεγγίσεις που αφορούν τον ορισμό και το περιεχόμενό του και παρατίθενται υποδείγματα που εξετάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι πρακτικές του σχετίζονται με την ανάπτυξη διατηρήσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και την επίτευξη των στρατηγικών σκοπών της επιχείρησης. Στο τρίτο κεφάλαιο αναπτύσσονται οι Γενικές και Ειδικές Στρατηγικές Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού, οι οποίες καθορίζουν τους σκοπούς της επιχείρησης σχετικά με τις πολιτικές και τις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, αναλύονται οι τρόποι με τους οποίους μπορούν να ενσωματωθούν και να ευθυγραμμιστούν με τη στρατηγική της επιχείρησης, καθώς και ο καθοριστικός ρόλος της στρατηγικής συμπεριφοράς των ειδικών ανθρώπινου δυναμικού στη διασφάλιση της επίτευξης των επιχειρηματικών σκοπών. Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μελέτη περίπτωσης της Pharmathen Industrial S.A. (ΦΑΡΜΑΤΕΝ Α.Β.Ε.Ε.) και αναλύονται οι στρατηγικές μάνατζμεντ ανθρώπινου δυναμικού που έχει υιοθετήσει αναγνωρίζοντας τον ανθρώπινο παράγοντα ως το κύριο διατηρήσιμο

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της για την επίτευξη των επιχειρηματικών σκοπών της. Τέλος, παρουσιάζονται τα συμπεράσματα που διεξάγονται από την εργασία για την αναγκαιότητα της υλοποίησης του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού ώστε οι επιχειρήσεις μέσω των στρατηγικών ανάπτυξης του ανθρώπινων πόρων να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητα, παραγωγικότητα, ποιότητα και αποδοτικότητά τους.

Για την πραγματοποίηση της παρούσας εργασίας χρησιμοποιήθηκε ξένη και ελληνική βιβλιογραφία και αρθρογραφία καθώς και πληροφορίες από ηλεκτρονικές πηγές.

Σημαντικοί Όροι: Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού, Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ, ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

1. Ορισμός

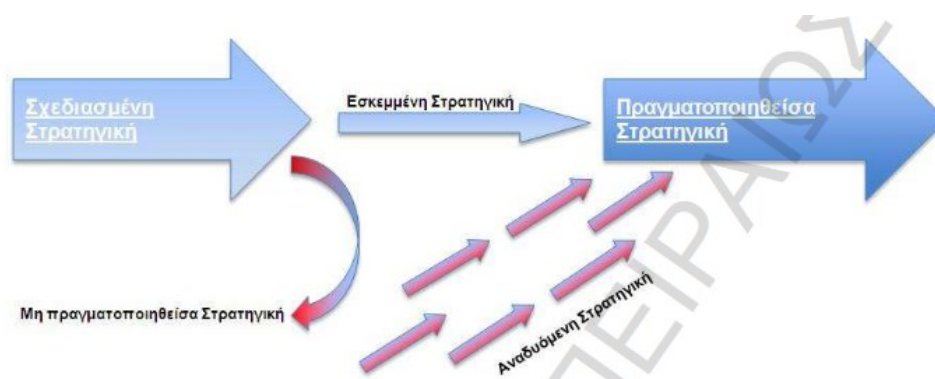
Ο όρος «στρατηγική» δανειζόμενος από τη βιβλιογραφία του πολέμου παραπέμπει στην Τέχνη των Στρατηγών και αποτελεί το σύνολο των σχεδίων για τη μακρόχρονη μελλοντική δράση της επιχείρησης με την οποία καθορίζονται οι προτεραιότητές της για το πώς, έναντι ποιων ανταγωνιστών, σε ποια αγορά, πότε και γιατί θα ανταγωνισθεί. (Γεωργόπουλος, 2013, Χυτήρης, 2006)

Σύμφωνα με τον Igor Ansoff η στρατηγική αφορά τις θεμελιώδεις επιλογές της επιχείρησης που θα της εξασφαλίσουν την επιβίωση, ανάπτυξη και ευημερία ενώ ο Chandler ορίζει τη στρατηγική «ως τον καθορισμό των βασικών μακροπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης, την υιοθέτηση πορείας δράσης και την κατανομή πόρων που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων της». (Μπουραντάς, 2015)

Η στρατηγική είναι ένα περιεκτικό και ολοκληρωμένο σχέδιο που περιλαμβάνει τις ενέργειες και τις δραστηριότητες που προγραμματίζονται και συντονίζονται σκόπιμα από τα στελέχη της επιχείρησης ώστε η επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της και ν' ανταποκριθεί στο όραμα και την αποστολή της. Διαμορφώνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να συνδέει τα πλεονεκτήματα της επιχείρησης με τις προκλήσεις του περιβάλλοντος και αφορά όλα τα επιμέρους τμήματα της επιχείρησης τα οποία με την κατάλληλη δραστηριοποίηση συμβάλλουν στην επίτευξη των οργανωσιακών σκοπών. (Γεωργόπουλος, 2013, Mintzberg, 1987)

Τα κριτήρια που θα πρέπει να πληρεί μια επιτυχημένη στρατηγική είναι η καταλληλότητα (suitability), η αποδοχή (acceptability) και η εφαρμοσιμότητα (feasibility) και να χαρακτηρίζεται από απλούς, συνεπείς και μακροπρόθεσμους στόχους, σαφή κατανόηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και αντικειμενική εκτίμηση των διαθέσιμων πόρων ώστε να μπορεί να υλοποιηθεί αποτελεσματικά. (Γεωργόπουλος, 2013, Johnson, Scholes, Whittington, 2005)

Ωστόσο, ακόμα και αν η διαμορφούμενη στρατηγική πληρεί τα συγκεκριμένα κριτήρια δε θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι εξασφαλίζει πάντα την επιτυχία, αλλά όσο καλύτερη είναι και όσο πιο αποτελεσματικά υλοποιείται τόσο πιθανότερο είναι η επιχείρηση να διακριθεί ως προς την επίδοσή της. Στην ουσία πρόκειται για μια συνεχόμενη διαδικασία που λαμβάνει υπόψη της τις περιβαλλοντικές εξελίξεις και προσαρμόζεται ανάλογα. Μια προγραμματισμένη στρατηγική μπορεί να είναι πετυχημένη για το παρόν χωρίς, ωστόσο να εξασφαλίζει και τη μελλοντική της επιτυχία, ενώ μια πραγματοποιούμενη στρατηγική δεν είναι απαραίτητα η αρχικά επιθυμητή αλλά ο συνδυασμός μιας επιθυμητής και αναδυόμενης στρατηγικής, λόγω των εξελίξεων (διάγραμμα 1.1). (Γεωργόπουλος, 2013, Mintzberg, 1987, Thompson, Strickland and Gamble, 2012)



Διάγραμμα 1.1: Σχεδιασμένη, αναδυόμενη και πραγματοποιηθείσα στρατηγική

Πηγή: Mintzberg Henry, The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy, 1987.

Η διαδικασία σύμφωνα με την οποία διαμορφώνεται και υλοποιείται η στρατηγική είναι το στρατηγικό μάνατζμεντ μέσω του οποίου οι επιχειρήσεις αναλύουν το εξωτερικό και εσωτερικό τους περιβάλλον ώστε να γνωρίζουν που βρίσκονται σε σχέση με τους κυριότερους ανταγωνιστές τους στο παρόν, ποια κατεύθυνση θα πάρουν στο μέλλον, ποιες ευκαιρίες θα εκμεταλλευθούν, ποιες απειλές θα αποφύγουν, ποιες δυνάμεις θα ενισχύσουν και ποιες αδυναμίες θα υπερνικήσουν, σε μια προσπάθεια να ικανοποιήσουν τους βασικούς stakeholders. (Γεωργόπουλος, 2013)

1.1. Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ αποτελεί την πιο δύσκολη και σημαντική πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις στο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και αφορά το πώς θα επιβιώσει και θα επικρατήσει η επιχείρηση στο παρόν, αλλά και πώς θα θέσει τα θεμέλια για μια επιτυχημένη πορεία στο μέλλον. Στην ουσία περιλαμβάνει το σύνολο των επιχειρηματικών αποφάσεων και ενεργειών που φέρνουν τα διοικητικά στελέχη προκειμένου να επιτευχθούν οι τιθέμενοι στρατηγικοί σκοποί της επιχείρησης. (Γεωργόπουλος, 2013, Wheelen & Hunger, 2012)

Επίκεντρο του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η διαχείριση της αλλαγής (the management of change) δηλαδή η αλλαγή στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και οι στρατηγικές διασύνδεσης τους. Η επιτυχία του έγκειται τόσο στην εκτέλεση ενεργειών για την ικανοποίηση της υπάρχουσας αγοράς όσο και στην κατάλληλη προσαρμογή των ενεργειών ώστε να ικανοποιεί τις μεταβαλλόμενες ανάγκες αναγνωρίζοντας τις απειλές, αλλά και τις νέες ευκαιρίες για αλλαγή των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. (Γεωργόπουλος, 2013)

Έρευνες στο στρατηγικό μάνατζμεντ ανέδειξαν ότι τα κύρια οφέλη του είναι η καθαρή αίσθηση του στρατηγικού οράματος της εταιρείας, η εστίαση στο τι είναι στρατηγικά σημαντικά και η βελτιωμένη κατανόηση του δραστικά μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος. Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχή του ανάπτυξη είναι να απαντά στα παρακάτω τρία απλά ερωτήματα (Wheelen & Hunger, 2012):

- Πού βρίσκεται η επιχείρηση τώρα;
- Πού θέλει να βρεθεί στο μέλλον;
- Ποιες συγκεκριμένες ενέργειες πρέπει να ληφθούν για να φτάσει στο επιθυμητό σημείο; ποιοι οι κίνδυνοι και οι ανταμοιβές που προκύπτουν;

Στη διεθνή βιβλιογραφία υπάρχουν διαφορετικές προσεγγίσεις για το τι θεωρείται στρατηγικό μάνατζμεντ. Ωστόσο η πλειοψηφία συγκλίνει στο ότι το στρατηγικό μάνατζμεντ περιλαμβάνει τις εξής αλληλοσχετιζόμενες δραστηριότητες (Γεωργόπουλος, 2013, Wheelen & Hunger, 2012):

- Διαμορφώνει ένα στρατηγικό όραμα σχετικά με τις μελλοντικές δραστηριότητες και την κατεύθυνση της επιχείρησης

- Καθορίζει τους σκοπούς της επιχείρησης μετατρέποντας το όραμά της σε συγκεκριμένους στόχους
- Συνθέτει τις στρατηγικές με τις οποίες θα επιτευχθούν οι επιδιωκόμενοι στόχοι
- Υλοποιεί τις στρατηγικές με τον πλέον αποδοτικό τρόπο
- Αξιολογεί την επίδοση της επιχείρησης και λαμβάνει διορθωτικά μέτρα, αναπροσαρμόζοντας το όραμα, τους σκοπούς και τις στρατηγικές βάσει των αποκτώμενων εμπειριών, των νέων ιδεών, αλλά και των περιβαλλοντικών μεταβολών.

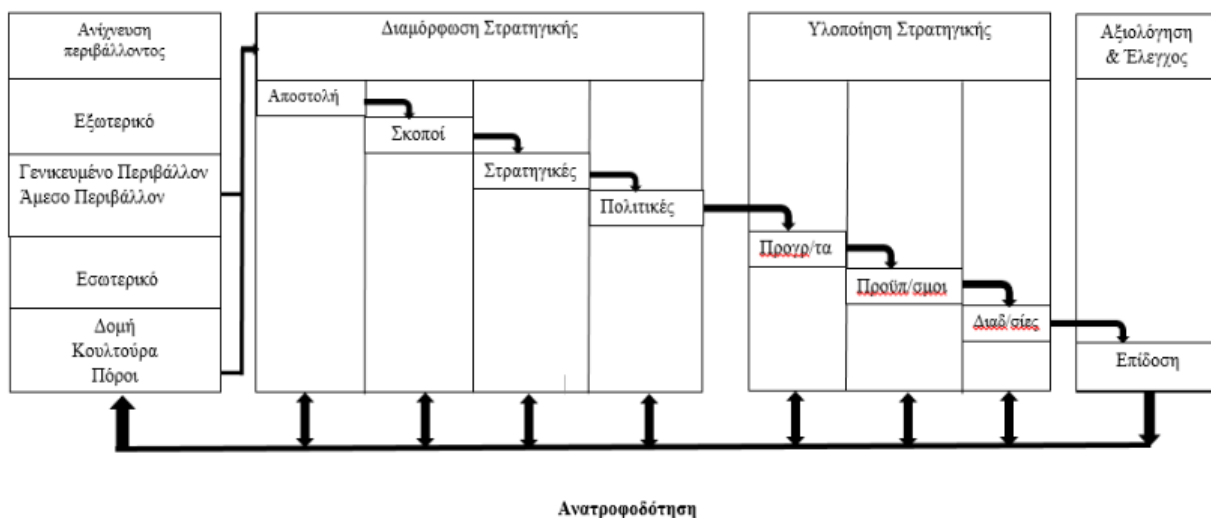
Οι Johnson και Scholes (2005) στο βιβλίο τους «Exploring Corporate Strategy» αναφέρουν ότι το στρατηγικό μάνατζμεντ σχετίζεται με την απόφαση για το ποια στρατηγική θα ακολουθηθεί και πώς θα υλοποιηθεί. Σύμφωνα με τους συγγραφείς θα πρέπει να περιλαμβάνει τρεις επιμέρους διαδικασίες (Γεωργόπουλος, 2013):

- Στρατηγική Ανάλυση κατά την οποία οι υπεύθυνοι για τη διαμόρφωση της στρατηγικής προσπαθούν να κατανοήσουν τη στρατηγική της θέση.
- Στρατηγική Επιλογή κατά την οποία σχεδιάζονται οι πιθανές στρατηγικές κινήσεις, εκτιμώνται και επιλέγονται οι πλέον αρμόζουσες στρατηγικές αποφάσεις
- Στρατηγική Εφαρμογή ή Υλοποίηση κατά την οποία η επιλεγείσα στρατηγική εφαρμόζεται στην πράξη.

Στο πλαίσιο μορφοποίησης ενός υποδείγματος στρατηγικού μάνατζμεντ οι βασικές του δραστηριότητες συνοψίζονται στις παρακάτω τέσσερις διαδοχικές φάσεις με την απαραίτητη ανάδραση-πληροφόρηση σε κάθε στάδιο ώστε να προλαμβάνονται τυχόν ελλείψεις και αδυναμίες (διάγραμμα 1.1.2.)

- Ανίχνευση περιβάλλοντος
- Διαμόρφωση στρατηγικής
- Υλοποίηση Στρατηγικής
- Αξιολόγηση και έλεγχο της Στρατηγικής

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ
MANAGEMENT



Διάγραμμα 1.1.2. Μοντέλο Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Πηγή: Wheelen, T., Hunger, D, *Strategic Management and Business Policy*, 2012.

1.1.2. Ανίχνευση Περιβάλλοντος

Η ανίχνευση του περιβάλλοντος (environmental scanning) αποτελεί το πρώτο και βασικότερο στάδιο του στρατηγικού μάνατζμεντ στο οποίο ανιχνεύεται το εξωτερικό περιβάλλον για την αναγνώριση πιθανόν ευκαιριών και απειλών και το εσωτερικό περιβάλλον για την αναγνώριση των δυνάμεων και των αδυναμιών της επιχείρησης. Περιλαμβάνει τον έλεγχο, αξιολόγηση και τη διασπορά πληροφοριών από το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης προς τους ανθρώπους-κλειδιά της επιχείρησης ώστε να αποφεύγονται δυσάρεστες εκπλήξεις και να διασφαλίζεται η μακρόχρονη επιτυχημένη πορεία της. (Wheelen & Hunger, 2012)

Για την ανίχνευση του περιβάλλοντος ένα από τα πλέον διαδεδομένα χρησιμοποιούμενα υποδείγματα είναι η ανάλυση S.W.O.T. από τα ακρωνύμια των λέξεων Δυνάμεις (Strenghts), Αδυναμίες (Weaknesses), Ευκαιρίες (Opportunities) και Απειλές (Threats). Με τη συγκεκριμένη ανάλυση αναγνωρίζεται όχι μόνο η διακριτική ικανότητα της επιχείρησης, δηλαδή ο ανώτερος τρόπος που η επιχείρηση χρησιμοποιεί τις ικανότητες και τις πηγές που διαθέτει, αλλά αναγνωρίζει και τις ευκαιρίες τις οποίες η επιχείρηση δεν μπορεί να εκμεταλλευτεί εξαιτίας της έλλειψης των απαραίτητων πόρων. Η S.W.O.T. ανάλυση αποτελεί τη βασική εισροή για τη διαμόρφωση της στρατηγικής που

λαμβάνει χώρα στη δεύτερη φάση του στρατηγικού μάνατζμεντ. (Γεωργόπουλος, 2013, Wheelen & Hunger, 2012)

1.1.3. Διαμόρφωση Στρατηγικής

Η διαμόρφωση της στρατηγικής είναι υψίστης σημασίας καθώς αφορά ένα περιεκτικό αποδεκτό μακροχρόνιο σχέδιο για το πώς η επιχείρηση, βάσει των δυνάμεων και των αδυναμιών της, θα επιτύχει την αποστολή και τους σκοπούς της, πώς θα εκμεταλλευτεί ευκαιρίες και θα αντιμετωπίσει απειλές. Μελετά και παρακολουθεί όλες εκείνες τις δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας της επιχείρησης, βάση των πόρων και ικανοτήτων της, που αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εστιάζοντας στη βελτίωση της ανταγωνιστικής της θέσης και στη μεγιστοποίηση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος. (Γεωργόπουλος, 2013, Wheelen & Hunger, 2012)

1.1.3.1. Όραμα και Αποστολή

Η επιτυχής έκβαση της στρατηγικής της επιχείρησης απαιτεί την ανάπτυξη συγκεκριμένου στρατηγικού σχεδίου το οποίο είναι στην ουσία το αποτέλεσμα της αποστολής της, η οποία περιλαμβάνει και το όραμα της διοίκησης, για το που η επιχείρηση θα πρέπει να κατευθυνθεί στο μέλλον, τι θα πρέπει να κάνει και ποιόν θα εξυπηρετήσει. (Γεωργόπουλος, 2013)

Η αποστολή εκφράζει το σκοπό της ύπαρξης της επιχείρησης και την προσφορά της στην κοινωνία, απαντώντας σε θεμελιώδη ερωτήματα όπως: το είδος της επιχειρηματικής της δραστηριότητας, ποιος είναι ο βασικός λόγος και ποια η θεμελιώδη προϋπόθεση ύπαρξής της. Μια σαφώς διατυπωμένη διακήρυξη της αποστολής καθορίζει τον ουσιαστικό και μοναδικό σκοπό της επιχείρησης, που τη διαχωρίζει από τις άλλες επιχειρήσεις, διευκρινίζει το πεδίο δράσης της και τα προϊόντα που θα προσφέρει στην αγορά και αποτελεί το σημείο έναρξης της διαμόρφωσης της στρατηγικής της. Περιλαμβάνει τις αξίες και τη φιλοσοφία της επιχείρησης καθώς και το όραμά της για το μέλλον της προσφέροντας με σαφήνεια στους πελάτες, στα στελέχη και στους εργαζομένους της ποιος είναι ο σκοπός ύπαρξής της. Κύριος σκοπός της πρότασης αποστολής της επιχείρησης είναι η δημιουργία της δημόσιας εικόνας της προς τους ενδιαφερόμενους του εξωτερικού ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και η αίσθηση της ύπαρξης των προσδοκιών που αναμένει από τους εργαζομένους της, οι ενέργειες των οποίων πρέπει

να συμβαδίζουν με την αποστολή της. (Γεωργόπουλος, 2013, Μπουραντάς, 2015, Thomson, Gamble, Peteraf, Strickland III, 2016, Wheelen & Hunger, 2012)

Το όραμα είναι μια γενικότερη εξιδανικευμένη έννοια, αντιπροσωπεύει ένα σύνολο διαχρονικών αξιών, και εκφράζει τις βασικές προσδοκίες και τα όνειρα των διοικούντων και των μετόχων της για το πώς θα ήθελαν να είναι η επιχείρηση στο μέλλον. Εκφράζει την ιδανική περιγραφή της επιχείρησης, σκιαγραφώντας τη μελλοντική μορφή της, θέτοντας τους γενικούς της στόχους και καθοδηγώντας τη στρατηγική της απαντώντας σε θεμελιώδη ερωτήματα όπως: πώς θέλουμε να είναι ιδανικά στο μέλλον η επιχείρηση, ποια ιδανικά θέλουμε να επιτύχουμε και για ποια στοιχεία θα είμαστε υπερήφανοι για την επιχείρηση στο μέλλον. Ένα ξεκάθαρο όραμα αποτελεί καθήκον των ανώτατων διευθυντικών στελεχών για να μπορέσει να επιλεγεί η κατάλληλη κατεύθυνση του οργανισμού παρέχοντας και τη βάση για την ανάπτυξη μιας περιεκτικής αποστολής. (Γεωργόπουλος, 2013, Μπουραντάς, 2015, Thomson, Gamble, Peteraf, Strickland III, 2016, Wheelen & Hunger, 2012)

1.1.3.2. Σκοποί και στόχοι

Η αποστολή και το όραμα μιας επιχείρησης καθορίζουν τις απαραίτητες προγραμματισμένες ενέργειες στις οποίες θα πρέπει να προβεί η επιχείρηση για την επίτευξη των τελικών σκοπών της. Οι σκοποί (objectives) αφορούν τα αποτελέσματα των σχεδιαζόμενων ενεργειών της επιχείρησης, ορίζουν με σαφήνεια τι πρέπει να επιτευχθεί, τότε, είναι ποσοτικοποιημένοι και αποτελούν σημαντική προϋπόθεση για τη διαμόρφωση της στρατηγικής η οποία πρέπει να υποστηρίξει την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης. Πρόκειται για μετρήσιμα μεγέθη και προσδιορίζουν τόσο το αποτέλεσμα όσο και το χρονικό διάστημα εκπλήρωσής τους και μπορούν να αφορούν: την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, την κερδοφορία της, το μερίδιο αγοράς της, την ανάπτυξή της, τη φήμη της, τον πλουτισμό των μετόχων της, τη χρήση των πόρων της, την τεχνολογική εξέλιξή της, την συνεισφορά της στους εργαζομένους και στην κοινωνία, τις προσωπικές ανάγκες της ανώτατης διοίκησης κ.α. (Γεωργόπουλος, 2013, Χυτήρης, 2006, Wheelen & Hunger, 2012).

Οι στόχοι (goals) μιας επιχείρησης αν και συχνά χρησιμοποιούνται με την έννοια των σκοπών (objectives) αφορούν μη μετρήσιμα και ποσοτικοποιημένα μεγέθη και

αναφέρονται στο τι θέλει η επιχείρηση να επιτύχει χωρίς να καθορίζεται το χρονικό διάστημα εκπλήρωσή τους. (Wheelen & Hunger, 2012).

Ανάλογα με το διοικητικό επίπεδο στο οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις οι στόχοι μπορεί να είναι (Χυτήρης, 2006):

- Στρατηγικοί όπου καθορίζονται από την ανώτατη διοίκηση και έχουν γενικό χαρακτήρα.
- Τακτικοί ή σκοποί επιχειρηματικών λειτουργιών (functional goals) όπου καθορίζονται από τους υπεύθυνους των λειτουργιών (μεσαίο επίπεδο διοίκησης) και αποτελούν υποστόχους των στρατηγικών στόχων και αφορούν όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης ξεχωριστά.
- Λειτουργικοί ή Επιχειρησιακοί (operational goals) όπου καθορίζονται από την κατώτερη διοίκηση, αποτελούν υποστόχους των τακτικών στόχων και αφορούν συγκεκριμένα λειτουργικά τμήματα ή επιμέρους εργασίες.

Ο καθορισμός των σκοπών μιας επιχείρησης είναι βασική προϋπόθεση του στρατηγικού μάνατζμεντ καθώς μεταφράζει την αποστολή της σε συγκεκριμένα επιθυμητά αποτελέσματα. Στην ουσία πρόκειται για τις δεσμεύσεις που αναλαμβάνουν τα ανώτερα στελέχη ώστε να παράγουν συγκεκριμένα αποτελέσματα σε συγκεκριμένη χρονική διάρκεια προκειμένου να επιτευχθούν οι τιθέμενοι σκοποί της επιχείρησης. (Γεωργόπουλος, 2013).

1.1.3.3. Στρατηγικές

Οι στρατηγικές των επιχειρήσεων διαμορφώνουν τα σχέδια τα οποία καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις θα επιτύχουν την αποστολή και τους σκοπούς τους μεγιστοποιώντας έτσι τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα. (Wheelen & Hunger, 2012)

Στις διευρυμένες, πολυτμηματικές επιχειρήσεις οι στρατηγικές εκπονούνται σε τρία ιεραρχικά επίπεδα ανάλογα με την ιεραρχία των στόχων τους: ένα επίπεδο επιχειρησιακής ή εταιρικής στρατηγικής (corporate level strategy), ένα επίπεδο επιχειρηματικής ή ανταγωνιστικής στρατηγικής (business level strategy) και ένα επίπεδο λειτουργικής στρατηγικής (functional level strategy). (Γεωργόπουλος, 2013)

Η επιχειρησιακή στρατηγική (corporate strategy) περιγράφει τη συνολική κατεύθυνση της επιχείρησης και αφορά τις ενέργειες της για την ανάπτυξη και την απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, μέσω της επιλογής και διαχείρισης διαφόρων επιχειρηματικών μονάδων ή γραμμών προϊόντων, ώστε να επιτύχει ένα ισορροπημένο χαρτοφυλάκιο προϊόντων ή υπηρεσιών. Δημιουργεί συνέργειες (synergic effect) ανάμεσα στις επιμέρους επιχειρηματικές μονάδες ενός ομίλου και παίρνει αποφάσεις πάνω σε τρία γενικά αλληλοεξαρτώμενα ζητήματα (Γεωργόπουλος, 2013, Wheelen & Hunger, 2012):

- Τη στρατηγική κατεύθυνσης (directional strategy) που αφορά το γενικό προσανατολισμό της επιχείρησης απέναντι στις επιλογές ανάπτυξης (growth), σταθεροποίησης (stability) και περισυλλογής (retrenchment).
- Τη στρατηγική χαρτοφυλακίου (portfolio strategy) που αφορά τις αγορές ή τους κλάδους στους οποίους η επιχείρηση ανταγωνίζεται μέσω των προϊόντων της και των επιχειρηματικών της μονάδων.
- Τη γονική στρατηγική (parenting strategy) που αφορά τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση συντονίζει τις ενέργειές της, μεταφέρει πόρους και καλλιέργει ικανότητες μεταξύ των γραμμών προϊόντων και των επιχειρηματικών μονάδων.

Η επιχειρηματική στρατηγική (business strategy) ή ανταγωνιστική στρατηγική (competitive strategy) συνήθως πραγματοποιείται σε επίπεδο επιχειρηματικής μονάδας (SBU) ή σε επίπεδο προϊόντος ή υπηρεσιών δίνοντας έμφαση στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των προϊόντων ή υπηρεσιών στο συγκεκριμένο κλάδο ή τμήμα αγοράς που εξυπηρετείται από τη συγκεκριμένη επιχειρηματική μονάδα. Στην ουσία σχετίζεται με τη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα και απαντά στο ερώτημα πώς η επιχείρηση ή οι μονάδες της πρέπει να ανταγωνιστούν ή να συνεργαστούν σε ένα συγκεκριμένο κλάδο. (Γεωργόπουλος 2013, Johnson, Scholes, Whittington, 2005, Wheelen & Hunger, 2012)

Σύμφωνα με τον Porter ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σχετίζεται με την αξία που μια επιχείρηση δημιουργεί στον αγοραστή και υπάρχουν δύο είδη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, αποδοτικού κόστους παραγωγής ή διαφοροποίηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Συνδυάζοντας τους δύο αυτούς τύπους ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων με το εύρος της αγοράς στην οποία η επιχείρηση ανταγωνίζεται

διαμορφώνονται τρεις τύποι βασικών στρατηγικών (generic strategy) (Γεωργόπουλος 2013, Porter, 1987, Wheelen & Hunger, 2012):

- Ηγεσία κόστους (cost leadership strategy) στην οποία η επιχείρηση αποβλέπει στη χαμηλού κόστους παραγωγή του προϊόντος ή της υπηρεσίας στον κλάδο και κατά συνέπεια την ανταγωνιστική τιμή διάθεσής του.
- Διαφοροποίηση (differentiation strategy) στην οποία η επιχείρηση αποβλέπει στη δημιουργία ενός μοναδικού, στο είδος του, προϊόντος ή υπηρεσίας, η προσφορά των οποίων θα δίνει στον αγοραστή μεγαλύτερη «αξία» έναντι των ανταγωνιστών του.
- Εστίαση (focus strategy) στην οποία η επιχείρηση αποβλέπει στην εστίαση σε ένα περιορισμένο τμήμα της αγοράς προσπαθώντας να κερδίσει ανταγωνιστική θέση μέσω του χαμηλού κόστους (low cost focus strategy) ή της διαφοροποίησης (differentiation focus strategy).

Η λειτουργική στρατηγική (functional strategy) αναφέρεται στις στρατηγικές που εφαρμόζονται στα επιμέρους λειτουργικά τμήματα της επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 2013, Wheelen & Hunger, 2012) και

- έχει ως σκοπό τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των πόρων της,
- αναπτύσσεται στα πλαίσια και σύμφωνα με την επιχειρησιακή και επιχειρηματική στρατηγική,
- αφορά τις συντονισμένες δράσεις και ενέργειες κάθε τμήματος προκειμένου να βελτιώσουν την αποδοτικότητά τους.
- στόχος της είναι η ανάπτυξη της διακριτικής εκείνης ικανότητας της επιχείρησης που θα της προσφέρει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα και θα της επιτρέψει να επιτύχει τους επιχειρησιακούς και επιχειρηματικούς της στόχους.

Η λειτουργική στρατηγική προσδιορίζεται από τον στρατηγικό σχεδιασμό και έχει ως σκοπό την αποτελεσματική υλοποίηση των στρατηγικών της διοίκησης ακολουθώντας τη λογική «από πάνω προς τα κάτω και από κάτω προς τα πάνω». Αυτό σημαίνει ότι καθώς η ανώτατη διοίκηση θέτει τους στόχους και τις γενικές κατευθύνσεις για όλη την επιχείρηση τα στελέχη των λειτουργικών τμημάτων εξειδικεύουν τους στόχους και διαμορφώνουν σχέδια δράσης, ως προς την επίτευξή τους, τα οποία στη συνέχεια

αξιολογούνται, προσαρμόζονται και οριστικοποιούνται από την ανώτατη διοίκηση. (Μπουραντάς, 2015)

Επομένως, είναι φανερό ότι τα επίπεδα των επιμέρους στρατηγικών αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους, επηρεάζοντας το ένα το άλλο, έτσι ώστε η στρατηγική σε κάθε επίπεδο να αναπτύσσεται υπό κάποιους περιορισμούς οι οποίοι διαμορφώνονται από τη στρατηγική του ανώτερου επιπέδου. Πιο συγκεκριμένα, ο στρατηγικός σχεδιασμός για το λειτουργικό επίπεδο περιορίζεται από το στρατηγικό σχεδιασμό της επιχειρηματικής στρατηγικής η οποία περιορίζεται από το στρατηγικό σχεδιασμό της επιχειρησιακής στρατηγικής. Ταυτόχρονα όμως κάθε στρατηγική διαμορφώνεται για να υποστηρίξει την αμέσως ανώτερη στρατηγική της καθώς οι λειτουργικές στρατηγικές είναι αυτές που υποστηρίζουν την ακολουθούμενη επιχειρηματική στρατηγική, σκοπός της οποίας είναι η επίτευξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων (κόστους ή διαφοροποίησης), οι οποίες συγκλίνουν και οδηγούν στην επιχειρησιακή στρατηγική της επιχείρησης. Παρατηρείται λοιπόν μια ιεραρχία της στρατηγικής όπου κάθε στρατηγική φωλιάζει η μία στην άλλη με τρόπο που αλληλοσυμπληρώνονται και αλληλοϋποστηρίζονται (διάγραμμα 1.3.). (Γεωργόπουλος, 2013, Wheelen & Hunger, 2012)



Διάγραμμα 1.1.3. Η Ιεραρχία της Στρατηγικής

Πηγή: Γεωργόπουλος. Ν. (2013), Στρατηγικό Μάνατζμεντ.

1.1.3.4. Πολιτικές

Η επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής στρατηγικής δεν σημαίνει και το τέλος της στρατηγικής διαμόρφωσης. Οι επιχειρήσεις πρέπει να ασχοληθούν και με την ανάπτυξη πολιτικών οι οποίες καθορίζουν τις ευρύτερες κατευθυντήριες γραμμές για την υλοποίηση της στρατηγικής. Οι πολιτικές συνδέουν τη διαμόρφωση της στρατηγικής με

την υλοποίηση και είναι οι κατευθυντήριες γραμμές που λαμβάνονται από τα ανώτερα επίπεδα της διοίκησης, εκτελούνται από τα μεσαία και κατώτερα επίπεδα και στην ουσία καθοδηγούν τη λήψη αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης. (Γεωργόπουλος, 2013, Wheelen & Hunger, 2012)

1.1.4. Υλοποίηση Στρατηγικής

Η υλοποίηση της στρατηγικής (strategy implementation) είναι η διαδικασία μέσω της οποίας η διοίκηση της επιχείρησης εφαρμόζει τις στρατηγικές και τις πολιτικές της μέσω της ανάπτυξης προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών. Οι επιτυχημένες στρατηγικές βασίζονται και στην αποτελεσματική υλοποίησή τους δηλαδή τον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση θα συντονίσει τους πόρους και τις ικανότητές της και θα παράσχει στρατηγικές λύσεις μέσω της εναρμόνισης της δομής, των συστημάτων, των διαδικασιών και της στρατηγικής ηγεσίας με τις στρατηγικές επιχειρηματικές της ανάγκες. Η διαδικασία διεξάγεται από τα στελέχη των μεσαίων και κατώτερων επιπέδων της επιχείρησης με την άμεση εποπτεία και συνεργασία των ανώτερων στελεχών και μπορεί να επιφέρει αλλαγές στην οργανωτική κουλτούρα της επιχείρησης, στη δομή της ή και στα συστήματα διοίκησης ολόκληρης της επιχείρησης. (Γεωργόπουλος, 2013, Wheelen & Hunger, 2012)

Βασικό στοιχείο στην επιτυχή υλοποίηση της στρατηγικής είναι οι απαντήσεις που θα πρέπει πρώτα να έχουν δώσει οι υπεύθυνοι της σχεδίασης της στρατηγικής στα εξής ερωτήματα (Γεωργόπουλος, 2013, Wheelen & Hunger, 2012):

- Ποιοι είναι οι άνθρωποι που θα υλοποιήσουν το στρατηγικό σχέδιο;
- Τι θα πρέπει να γίνει ώστε όλες οι λειτουργικές δραστηριότητες της επιχείρησης να ευθυγραμμιστούν με την νέα επιθυμητή κατεύθυνση;
- Πώς θα συνεργαστούν όλοι μεταξύ τους για να κάνουν ό,τι χρειάζεται;

Το καίριο ζήτημα στην υλοποίηση της στρατηγικής έγκειται στο γεγονός ότι άλλοι είναι αυτοί που σχεδιάζουν τις στρατηγικές και τις διαδικασίες διαμόρφωσης και υλοποίησής τους και άλλοι αυτοί που τις πραγματοποιούν. Επομένως, θεωρείται κρίσιμης σημασίας η αποστολή, οι σκοποί, οι στρατηγικές και οι πολιτικές της επιχείρησης να επικοινωνηθούν πλήρως και κατανοητά προς τους εργαζόμενους σε όλα τα οργανωτικά επίπεδα ώστε να αποτραπούν οι οποιεσδήποτε αντιστάσεις, να δημιουργηθούν

συνέργειες μεταξύ των τμημάτων και να επιτευχθεί η διακριτική ικανότητα της επιχείρησης. (Γεωργόπουλος, 2013, Wheelen & Hunger, 2012)

Η υλοποίηση της στρατηγικής περιλαμβάνει την καθιέρωση προγραμμάτων για τη δημιουργία μιας σειράς νέων οργανωτικών δραστηριοτήτων, προϋπολογισμών για την κατανομή κεφαλαίων στις νέες δραστηριότητες και διαδικασιών για τη διαχείριση των καθημερινών απαιτήσεων. Πιο συγκεκριμένα (Γεωργόπουλος, 2013, Wheelen & Hunger, 2012):

- Τα προγράμματα (programs) καθορίζουν τις ενέργειες και τα βήματα που απαιτούνται για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στρατηγικού σχεδίου τα οποία μπορεί να περιλαμβάνουν την αναδιάρθρωση της επιχείρησης, την αλλαγή της εταιρικής κουλτούρας ή νέες ερευνητικές προσπάθειες.
- Οι προϋπολογισμοί (budgets) αποτελούν την ποσοτική έκφραση των προγραμμάτων και αναλύουν λεπτομερώς από χρηματοοικονομική άποψη τα οφέλη και τα κόστη που προκύπτουν από τα προγράμματα κρίνοντας αν μια στρατηγική είναι πραγματοποιήσιμη και αν θα έχει την απαιτούμενη οικονομική απόδοση.
- Οι διαδικασίες (procedures) ή τυπικές λειτουργικές διαδικασίες (standard operating procedures SOP) είναι οι λειτουργίες της επιχείρησης οι οποίες μπορούν να υποδιαιρεθούν σε ένα συγκεκριμένο αριθμό επιμέρους, απλών, και συνήθως επαναλαμβανόμενων ενεργειών και περιγράφουν με ακρίβεια πώς πρέπει να γίνει μια εργασία.

1.1.5. Αξιολόγηση και έλεγχος

Η αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι η διαδικασία κατά την οποία οι επιχειρηματικές ενέργειες και τα αποτελέσματα της επίδοσης παρακολουθούνται παρέχοντας τη δυνατότητα σύγκρισης της πραγματικής επίδοσης με την επιθυμητή. Στο συγκεκριμένο στάδιο η διοίκηση αξιολογεί αν οι στρατηγικές και οι πολιτικές της επιχείρησης πέτυχαν τους αρχικούς τους στόχους. Τα διοικητικά στελέχη όλων των επιπέδων χρησιμοποιούν τα συγκεκριμένα αποτελέσματα ώστε να λάβουν τις απαιτούμενες διορθώσεις, να επιλύσουν τυχόν προβλήματα και αν θεωρηθεί αναγκαίο να επανασχεδιασθεί μερικώς ή ολικώς η στρατηγική της επιχείρησης από τη διοίκηση. (Γεωργόπουλος, 2013, Wheelen & Hunger, 2012)

Η διαδικασία του ελέγχου βασίζεται στη θεωρία των συστημάτων κατά την οποία μετρίεται η τρέχουσα επίδοση του συστήματος. Η μέτρηση της επίδοσης είναι ένα κρίσιμο μέρος της αξιολόγησης και του ελέγχου γεγονός που καθιστά την αξιολόγηση και τον έλεγχο από τα πιο δύσκολα στάδια του στρατηγικού μάνατζμεντ. Η έλλειψη ικανών πηγών ποσοτικοποίησης των στόχων και της επίδοσης και τυχόν αδυναμία παροχής ενδεδειγμένης και έγκυρης πληροφόρησης είναι δύο προφανή προβλήματα ελέγχου. Σκοπός του ελέγχου είναι η διαρκής παρακολούθηση της επίδοσης σε σχέση με τους στόχους που έχουν τεθεί έτσι αν διαπιστωθεί οποιαδήποτε παρέκκλιση ή «άνοιγμα/ψαλίδα» gap μεταξύ των στόχων και της πραγματικής επίδοσης να ληφθούν τα απαραίτητα διορθωτικά μέτρα για τη βελτίωση της επίδοσης ή την αναδιαμόρφωση όλων των διαδικασιών του στρατηγικού μάνατζμεντ, τον επανέλεγχο του ανταγωνισμού και πιθανόν την επανασχεδίαση μερικώς ή ολικώς της στρατηγικής της επιχείρησης. (Γεωργόπουλος, 2013, Wheelen & Hunger, 2012)

1.1.6. Ανάδραση - Πληροφόρηση

Η ανάδραση - πληροφόρηση πραγματοποιείται σε όλα τα στάδια του στρατηγικού μάνατζμεντ και είναι κρίσιμης σημασίας. Μέσα από τη συγκεκριμένη διαδικασία λαμβάνονται οι απαραίτητες πληροφορίες σε κάθε επιμέρους τμήμα του στρατηγικού μάνατζμεντ παρέχοντας στην επιχείρηση τη δυνατότητα να προλαμβάνει λάθη και να αναθεωρεί ή να κάνει διορθώσεις όπου απαιτείται. Για παράδειγμα αν τα μετρήσιμα αποτελέσματα στη διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου δεν είναι τα επιθυμητά αυτό συνήθως υποδεικνύει ότι κάτι έχει γίνει λάθος κατά τη διαδικασία της διαμόρφωσης ή της υλοποίησης της στρατηγικής. Επίσης, μπορεί να σημαίνει ότι οι μεταβλητές, όπως π.χ. ένας νέος ανταγωνιστής, αγνοήθηκε κατά τη διαδικασία της ανίχνευσης περιβάλλοντος και δεν αξιολογήθηκε σωστά. Αυτό θα μπορούσε να αποφευχθεί με τη σωστή πληροφόρηση πριν το τελικό στάδιο του ελέγχου και με το αντίστοιχο μικρότερο κόστος για την επιχείρηση. (Wheelen & Hunger, 2012)

1.2. Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Βασική αρχή του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η ανάπτυξη του πυρήνα ανταγωνισμού που αφορά τις επιχειρηματικές ικανότητες των επιχειρήσεων τις οποίες οι ανταγωνιστές δεν μπορούν να αντιγράψουν. Οι ικανότητες αυτές ή διακριτικές ικανότητες της επιχείρησης είναι ικανές να προσφέρουν ένα πλεονέκτημα απόδοσης ή ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο μπορεί να είναι είτε προσωρινό είτε παρατεταμένο. Το

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται κάθε φορά που μία επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να προσφέρει τη μεγαλύτερη δυνατή αξία στους καταναλωτές έναντι των ανταγωνιστών. Η ανώτερη αυτή αξία μπορεί να σημαίνει ένα καλό προϊόν σε χαμηλότερη τιμή ή ένα προϊόν ανώτερης αξίας που συνδυάζει ελκυστική τιμή, ανώτερα χαρακτηριστικά, ποιότητα, υπηρεσία κ.α. (Barney, 1997, Γεωργόπουλος, 2013, Johnson, Scholes, Whittington, 2005)

Συνεπώς, η επιτυχία μιας επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστικών της εξαρτάται από την απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων τα οποία μπορεί να είναι είτε πλεονεκτήματα κόστους είτε πλεονεκτήματα διαφοροποίησης. Το πλεονέκτημα κόστους αφορά την ικανότητα μιας επιχείρησης να σχεδιάσει, να παράγει και πουλάει ένα συγκρίσιμο ανταγωνιστικό προϊόν πιο αποτελεσματικά και πιο οικονομικά από τους ανταγωνιστές της. Το πλεονέκτημα διαφοροποίησης αφορά την ικανότητα μιας επιχείρησης να παράσχει μοναδική και ανώτερη αξία στον αγοραστή όσον αφορά την ποιότητα των προϊόντων, των ειδικών χαρακτηριστικών ή της υπηρεσίας μετά την πώληση. (Johnson, Scholes, Whittington, 2005, Thomson, Gamble, Peteraf, Strickland III, 2016)

Ο Porter στο βιβλίο του *Competitive Advantage* (1998) περιγράφει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως εξής: «Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δημιουργείται από την αξία που η επιχείρηση μπορεί να προσφέρει στους αγοραστές της, όταν η αξία αυτή υπερέρχει από το κόστος δημιουργίας της. Αξία είναι το τι οι καταναλωτές επιθυμούν να πληρώσουν και η υπεροχή της αξίας πηγάζει από την προσφορά χαμηλότερων τιμών από αυτές που πληρώνουν οι καταναλωτές για ισοδύναμα οφέλη ή από την παροχή μοναδικών οφελών τα οποία αντισταθμίζουν μια υψηλότερη τιμή».

Σύμφωνα με τον Porter η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης επιτυγχάνεται από την ικανότητά της να μετατρέπει αποτελεσματικότερα πρώτες ύλες σε έτοιμα προϊόντα ή υπηρεσίες και πηγάζει από την αλυσίδα αξίας της επιχείρησης. Η αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης εμφανίζει τη συνολική αξία του προϊόντος και αποτελείται από τις κύριες και υποστηρίξιμες δραστηριότητες αξίας. Κάθε μία από αυτές τις δραστηριότητες είναι δυνατό να προσθέσουν αξία στο προϊόν ή την υπηρεσία και να αποτελέσουν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (competitive advantage) αν η επιχείρηση επιτύχει να τις εκτελέσει αποτελεσματικότερα από τους ανταγωνιστές. Η

αλυσίδα αξίας βοηθά να εντοπίσουμε τη συνεισφορά των επιμέρους δραστηριοτήτων στη δημιουργία δυνατών και αδύνατων σημείων όπου κάθε δυνατό σημείο αποτελεί δυνητικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενώ η αναγνώριση των αδύνατων σημείων είναι το πρώτο βήμα για τη δημιουργία νέου πλεονεκτήματος. (Γεωργόπουλος, 2013, Porter, 1998).

Ωστόσο, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να προκύψει και από τον πυρήνα ανταγωνισμού μιας επιχείρησης που αφορά την κατοχή και τον αποτελεσματικό συντονισμό πόρων (υλικών και άυλων) και ικανοτήτων οι οποίες είναι δύσκολο να αποκτηθούν ή να αναπαραχθούν από τους ανταγωνιστές. Στρατηγικής σπουδαιότητας στην απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μιας επιχείρησης είναι οι τεχνολογίες της πληροφορικής και των επικοινωνιών οι οποίες βοηθούν τις επιχειρήσεις να μελετήσουν τις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον και να ανακαλύψουν κερδοφόρες ευκαιρίες, να αντιμετωπίσουν με αποτελεσματικότητα τους ανταγωνιστές τους και να καταλάβουν μια απρόσβλητη θέση στον αντίστοιχο κλάδο. (Barney, 1997, Γεωργόπουλος, 2013)

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συνδέεται και με την καινοτομία (innovation) και την επιχειρηματικότητα (entrepreneurial) έννοιες οι οποίες περιλαμβάνουν και τη δημιουργικότητα (creativity). Αυτό γίνεται κατανοητό καθώς η έννοια της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας αποτελούν δραστηριότητες οι οποίες αφορούν το συνδυασμό και την αξιοποίηση των υλικών, οικονομικών και ανθρώπινων πόρων, τη χρήση νέων ιδεών, γνώσεων και μεθόδων με στόχο τη δημιουργία προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρουν αξία και ικανοποιούν τις ανθρώπινες ανάγκες. (Μπουραντάς, 2015, Γεωργόπουλος, 2013)

Αξίζει να σημειωθεί ότι οι κλασικές απόψεις υποστηρίζουν ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συνδέεται μόνο με τη μεγιστοποίηση των κερδών μιας επιχείρησης και σύμφωνα με τον οικονομολόγο Milton Friedman πρωταρχική υπευθυνότητα των στελεχών είναι η εξυπηρέτηση των συμφερόντων των μετόχων. Ωστόσο, εκτός από την επίτευξη κερδών μία επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να κερδίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και μέσα από την κοινωνική υπευθυνότητα η οποία διακρίνεται στην οικονομική υπευθυνότητα (economic responsibility), τη νομική υπευθυνότητα (legal responsibility), την ηθική υπευθυνότητα (ethical responsibility) και την προαιρετική

υπευθυνότητα (discretionary responsibility). (Γεωργόπουλος 2013, Johnson, Scholes, Whittington, 2005, Thomson, Gamble, Peteraf, Strickland III, 2016)

1.2.1. Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σχετίζεται με τη δυνατότητα μιας επιχείρησης να αναζωογονεί διαρκώς το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, να επαναεπενδύει στον πυρήνα ανταγωνισμού της και να ανανεώνει τις διακριτικές της ικανότητες έναντι των ανταγωνιστών. Ο Barney (1997) μέσω του πλαισίου VRIO αξιολογεί τις διακριτικές αυτές ικανότητες σε σχέση με:

- Την αξία (Value) που αφορά την αξία και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που προσφέρουν στους αγοραστές.
- Τη σπανιότητα (Rariness) που αφορά τη δυνατότητα των ανταγωνιστών να τις προσφέρουν.
- Τη μη αντιγραψιμότητα (Imitability) που αφορά τη δυνατότητα των ανταγωνιστών να τις αποκτήσουν.
- Το οργανωτικό επίπεδο (Organization) που αφορά την οργάνωση της επιχείρησης στην αποτελεσματική και αποδοτική εκμετάλλευση των πόρων της

Καθοριστικής σημασίας για την επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η ανθεκτικότητα και η μη αντιγραψιμότητα των διακριτικών της ικανοτήτων. Η ανθεκτικότητα αφορά το βαθμό στον οποίο οι υποκείμενοι πόροι, ικανότητες ή ο πυρήνας ανταγωνισμού μιας επιχείρησης υποβαθμίζονται ή απαρχαιώνονται γεγονός που μόνο οι νέες τεχνολογίες μπορούν να αποτρέψουν. Η μη αντιγραψιμότητα αφορά το βαθμό στον οποίο οι υποκείμενοι πόροι, οι ικανότητες ή ο πυρήνας ανταγωνισμού μιας επιχείρησης διακρίνονται για τη διαφάνειά τους, τη μεταβιβασιμότητά τους, την αναπαραγωγιμοποίητά τους και μπορούν εύκολα να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές. (Wheelen & Hunger, 2012)

Επιπρόσθετα θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι στρατηγικής σπουδαιότητας στην επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης είναι και η σύναψη ισχυρών συνεργατικών σχέσεων που οδηγούν και στη μείωση του κόστους παραγωγής των προϊόντων καθώς και στην ύπαρξη περισσότερο διατηρήσιμων σχέσεων με αυτούς που βρίσκονται έξω από τα στενά όρια μιας επιχείρησης και τη δημιουργία καινοτόμων επιχειρηματικών ευκαιριών. (Γεωργόπουλος, 2013)

1.3. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν καθοριστικό συντελεστή όλων των σταδίων του στρατηγικού μάνατζμεντ καθώς συμβάλλουν στην επίτευξη των διαμορφούμενων σκοπών και την υλοποίηση των προτεινόμενων στρατηγικών. Αυτό απαιτεί την αποτελεσματική διοίκησή τους, δηλαδή ένα σύνολο διοικητικών ενεργειών, στρατηγικών και λειτουργικών ώστε η επιχείρηση ν' αποκτήσει, διατηρήσει και αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους οι οποίοι με την εργασιακή τους απόδοση και την όλη συνεισφορά τους θα δημιουργούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. (Dessler, 2011, Χυτήρης, 2018)

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) είναι «το σύνολο των (φιλοσοφικών) θεωρήσεων, πολιτικών, συστημάτων, διαδικασιών και πρακτικών που καθορίζουν και διέπουν τη σχέση εργοδοσίας - εργαζομένων». Η σχέση αυτή είναι ολοφάνερο ότι δεν περιορίζεται απλώς στην ανταλλακτική - οικονομική διάσταση, αλλά έχει να κάνει και με κοινωνικοπολιτικές, νομικές/συμβατικές και ψυχολογικές συμβάσεις/κοινωνικής ανταλλαγής, διαστάσεις που καθορίζουν και πρέπει να είναι αντικείμενο χειρισμού τόσο από τα στελέχη της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων όσο και από τα γραμμικά στελέχη. (Χυτήρης, 2018)

Οι λειτουργίες/ενέργειες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων διακρίνονται στις εξής (Dessler, 2011, Χυτήρης, 2018):

- Προγραμματισμός Ανθρωπίνων Πόρων
- Ανάλυση Εργασίας
- Προσέλκυση και Επιλογή υποψηφίων
- Υποδοχή και Ένταξη εργαζομένων
- Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων
- Πολιτική και Συστήματα Αμοιβής Εργαζομένων
- Αξιολόγηση Απόδοσης Εργαζομένων
- Εργασιακές Σχέσεις
- Δίκαιη μεταχείριση και ίσες ευκαιρίες
- Διαχείριση - αντιμετώπιση της διαφορετικότητας
- Παρακίνηση για βελτιωμένη - αυξημένη απόδοση
- Συμβουλευτική και ευημερία εργαζομένων
- Υγιεινή και ασφάλεια

- Απολύσεις και μειώσεις προσωπικού
- Επιχειρηματική ηθική και εταιρική ευθύνη
- Διαχείριση γνώσης και ταλέντων
- Διοίκηση αλλαγών
- Διαχείριση διαπολιτισμικών θεμάτων

1.3.1. Προγραμματισμός Ανθρωπίνων Πόρων

Ο Προγραμματισμός των Ανθρωπίνων Πόρων είναι μια στρατηγικού χαρακτήρα ενέργεια που στοχεύει στην πρόβλεψη αναγκών σε προσωπικό για την κάλυψη μελλοντικών θέσεων εργασίας. Ο σωστός προγραμματισμός προϋποθέτει την ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, ώστε να προσδιορισθεί με υψηλό βαθμό ακρίβειας η προσφορά και η ζήτηση του ανθρώπινου δυναμικού. (Dessler, 2011, Χυτήρης, 2018)

Πιο συγκεκριμένα, θα πρέπει να τηρεί τις εξής διαδικασίες (Dessler, 2011, Χυτήρης, 2018):

- Διερεύνηση των συνθηκών αγοράς εργασίας.
- Πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης για την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων.
- Καταγραφή των ειδικοτήτων και των γνώσεων του προσωπικού όλων των τμημάτων
- Διερεύνηση της κινητικότητας του προσωπικού
- Γνώση της σχετικής νομοθεσίας και των όρων της συλλογικής σύμβασης.

1.3.2. Ανάλυση εργασίας

Η ανάλυση εργασίας είναι η ενέργεια που συντονίζει και εκτελεί η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων με τη βοήθεια των ίδιων των εργαζομένων και των άμεσων προϊσταμένων και περιλαμβάνει (Dessler, 2011, Χυτήρης, 2018):

- Την περιγραφή της εργασίας (σκοπός, ευθύνες, αρμοδιότητες), του φυσικού και κοινωνικού περιβάλλοντος, την καταγραφή στοιχείων - πληροφοριών οι οποίες αφορούν στα χρησιμοποιούμενα εργαλεία - μηχανήματα.
- Την προδιαγραφή, δηλαδή τον σαφή προσδιορισμό των απαιτούμενων τυπικών και ουσιαστικών προσόντων των υποψηφίων.

Μια τυπική διαδικασία ανάλυσης εργασίας θα πρέπει να ακολουθεί τα εξής βήματα (Dessler, 2011):

- Επεξήγηση στους άμεσα και έμμεσα υπεύθυνους του σκοπού που επιβάλλουν την ανάλυση εργασίας.
- Προσδιορισμό των εργασιών που θ' αναλυθούν.
- Ορισμό και εξασφάλιση της ενεργής συμμετοχής των φορέων των θέσεων εργασίας και των προϊσταμένων που θα βοηθήσουν στην ανάλυση.
- Επιλογή της πλέον κατάλληλης μεθόδου ή συνδυασμού μεθόδων ανάλυσης.
- Συλλογή πληροφοριών και δεδομένων για τη διενέργεια της ανάλυσης εργασίας.
- Σύνταξη της περιγραφής και προδιαγραφής της θέσης εργασίας.
- Δημιουργίας βάση δεδομένων ανάλυσης για κάθε θέση εργασίας, η οποία θα πρέπει να ενημερώνεται κάθε τρία χρόνια ως προς τις αλλαγές που προκύπτουν.

Οι πληροφορίες που προκύπτουν από την ανάλυση εργασίας χρησιμοποιούνται και αξιοποιούνται κατάλληλα από τους υπεύθυνους για να εκτελεστούν καλύτερα όλες οι υπόλοιπες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. (Dessler, 2011, Χυτήρης, 2018)

1.3.3. Προσέλκυση και Επιλογή υποψηφίων

Η προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων είναι η ενέργεια που αφορά τον εντοπισμό των δυνητικών υποψηφίων στην αγορά εργασίας και στην επιχείρηση, την πρόσκληση ενδιαφέροντος για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας και τις κατάλληλες μεθόδους επιλογής των πλέον ικανών. (Dessler, 2011, Χυτήρης, 2018)

Πιο συγκεκριμένα, βασικός στόχος της προσέλκυσης υποψηφίων είναι ο έγκυρος και με το μικρότερο δυνατό κόστος εντοπισμός και πρόσκληση των κατάλληλων ατόμων για την κάλυψη κενών θέσεων. Για να επιτευχθεί με επιτυχία η διαδικασία απαιτείται (Dessler, 2011, Χυτήρης, 2018):

- Η έγκυρη και αποτελεσματική γνωστοποίηση της κενής θέσης στις κατάλληλες πηγές υποψηφίων.
- Η παροχή αρκετών κρίσιμων πληροφοριών για τη θέση εργασίας ώστε ν' αποθαρρυνθούν οι μη κατάλληλοι να υποβάλλουν αιτήσεις και να βοηθηθούν οι

υποψήφιοι ν' αποφασίσουν αν η εργασία ικανοποιεί τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες τους.

Με βάση τα αποτελέσματα της διαδικασίας προσέλκυσης υποψηφίων ακολουθείται η διαδικασία επιλογής ώστε να κριθεί η καταλληλότητα των υποψηφίων με βάση τα οριζόμενα κριτήρια στην προδιαγραφή της θέσης εργασίας και να ληφθεί η απόφαση για την πρόσληψή τους. Για να επιτευχθεί με επιτυχία η διαδικασία απαιτείται (Dessler, 2011, Χυτήρης, 2018):

- Η αποφυγή του λάθους να επιλεγεί κάποιος ακατάλληλος για τη θέση ή να απορριφθεί κάποιος δυνητικά κατάλληλος.
- Η διατήρηση και βελτίωση της καλής εικόνας της επιχείρησης.
- Η αποφυγή ενεργειών που μπορεί να οδηγήσουν σε νομικές περιπέτειες την επιχείρηση όπως παράτυπες ή παράνομες ενέργειες ή ακατάλληλες συμπεριφορές.
- Η πρόσληψη ικανού προσωπικού σε λογικό κόστος.

1.3.4. Υποδοχή και Ένταξη εργαζομένων

Η υποδοχή και ένταξη των εργαζομένων είναι η ενέργεια που στοχεύει στην κοινωνικοποίηση των νεοπροσληφθέντων, τη διαμόρφωση θετικής στάσης και την αποδοχή της κουλτούρας της επιχείρησης καθώς και τη μείωση του άγχους στο νέο - άγνωστο περιβάλλον. Επιδίωξη του είναι οι νέοι υπάλληλοι να μάθουν άμεσα και σωστά όλα όσα σχετίζονται με την εργασία που πρόκειται να κάνουν και το τμήμα/διεύθυνση στο οποίο θα εργασθούν. Στην ουσία πρόκειται για ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης από το οποίο επιδιώκεται το ταίριασμα εργαζομένου και επιχείρησης και το ταίριασμα εργαζομένου με τη θέση εργασίας. (Dessler, 2011, Χυτήρης, 2018)

Ειδικότερα η συγκεκριμένη ενέργεια στοχεύει στην επίτευξη των εξής αποτελεσμάτων (Χυτήρης, 2018):

- Διαμόρφωση θετικής στάσης - εικόνας του νέου υπαλλήλου για την επιχείρηση.
- Μεγαλύτερη αφοσίωση στην επιχείρηση.
- Γρηγορότερη ένταξη και αποδοχή, σε επίπεδο ομάδας.
- Αποδοχή της ιδεολογίας και των αξιών της επιχείρησης.
- Λιγότερες παραιτήσεις - αποχωρήσεις.
- Ορθότερη και πιο επιτυχής σταδιοδρομία.

- Λιγότερες απουσίες.
- Μείωση άγχους.
- Υψηλό ηθικό και αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση.
- Λιγότερος χρόνος για εκμάθηση τεχνικών δεξιοτήτων.
- Αυξημένη απόδοση.

Για την επίτευξη των παραπάνω αποτελεσμάτων απαιτείται από την επιχείρηση η ομαδοποίηση των ενεργειών και η σταδιακή υλοποίησή τους ώστε οι νεοπροσληφθέντες να κατανοήσουν πλήρως τις πολιτικές, τους κανόνες και τους κανονισμούς της επιχείρησης, τις εργασιακές τους υποχρεώσεις, την ιστορία, την αποστολή, τις βασικές αξίες και τις πρότυπες συμπεριφορές της επιχείρησης έως ότου ενταχθούν πλήρως και αναπτύξουν τις απαιτούμενες εργασιακές και διαπροσωπικές σχέσεις εντός της επιχείρησης. (Dessler, 2011, Χυτήρης, 2018)

1.3.5. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων

Η εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων είναι μια διαδικασία μάθησης με την οποία επιδιώκεται ο εργαζόμενος ν' αποκτήσει γνώσεις, τεχνικές δεξιότητες, ικανότητες, στάσεις και συμπεριφορές που θα τον κάνουν πιο αποτελεσματικό στο παρόν και θα τον βοηθήσουν στην μελλοντική του ανέλιξη μέσα στην επιχείρηση. Η εκπαίδευση έχει εργοκεντρικό χαρακτήρα καθώς αφορά την τωρινή εργασία του εργαζομένου ενώ η ανάπτυξη ανθρωποκεντρικό καθώς η όλη διαδικασία στοχεύει στην μελλοντική ανάπτυξη του ίδιου του εργαζόμενου σε εργασίες που απαιτούν διοικητικές ικανότητες, περισσότερες ευθύνες και πρωτοβουλίες. (Dessler, 2011, Χυτήρης, 2018)

Οι διαδικασίες και πρακτικές που χρησιμοποιούνται στοχεύουν στο να καταστεί δυνατή και να ενθαρρυνθεί και διευκολυνθεί η διαδικασία μάθησης σε ατομικό, ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο και οι αιτίες που τις καθιστούν αναγκαίες είναι (Χυτήρης, 2018):

- Η τεχνολογική πρόοδος.
- Οι απαιτήσεις και ανάγκες των καταναλωτών.
- Οι συγχωνεύσεις και εξαγορές.
- Ο επανασχεδιασμός λειτουργικών και οργανωτικών αλλαγών.
- Το χάσμα γνώσεων και δεξιοτήτων μεταξύ των παρεχόμενων από το εκπαιδευτικό σύστημα και των απαιτούμενων από την επιχείρηση.
- Το χάσμα απόδοσης κι αναποτελεσματική αξιοποίηση των παραγωγικών πόρων.

Η εκπαίδευση και ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων είναι καθοριστικής σημασίας για το μέλλον της επιχείρησης και την επίτευξη της στρατηγικής της και των επιμέρους στόχων της. Καθοριστικά στάδια όλης της διαδικασίας είναι (Dessler, 2011, Χυτήρης, 2018):

- Η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών.
- Ο σχεδιασμός των απαραίτητων εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
- Η υλοποίηση των προσχεδιασμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων και η επιλογή μεθόδου εκπαίδευσης.
- Η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου και ο προσδιορισμός της αποτελεσματικότητάς του.

1.3.6. Πολιτική και Συστήματα Αμοιβής Εργαζομένων

Η πολιτική και συστήματα αμοιβής εργαζομένων είναι η ενέργεια που αφορά τη δημιουργία και εφαρμογή ενός δίκαιου, ανταγωνιστικού συστήματος ανταμοιβών που θα παρακινεί τους εργαζομένους για ποσοτική και ποιοτική βελτίωση της απόδοσής τους. Η διαδικασία που επιτελείται τόσο από τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού όσο και από τα στελέχη της επιχείρησης είναι καθοριστικής σημασίας για την προσέλκυση ικανών - κατάλληλων υποψηφίων, την παραμονή τους στην επιχείρηση, το επίπεδο απόδοσής τους και την εν γένει συμπεριφορά τους. (Dessler, 2011, Χυτήρης, 2018)

Ο αποτελεσματικός χειρισμός των συστημάτων αμοιβής απαιτεί τον καθορισμό της κατάλληλης πολιτικής αμοιβών που σχετίζεται με αποφάσεις για την εν γένει ανταμοιβή των εργαζομένων και πιο συγκεκριμένα ειδικά σχέδια μισθών, ημερομισθίων, οικονομικών κινήτρων και παροχών, για τις διάφορες κατηγορίες εργαζομένων. Με βάση της καθορισμένης πολιτικής αμοιβών αναπτύσσεται και εφαρμόζεται ένα σύστημα αμοιβής το οποίο προϋποθέτει την ακριβή και λεπτομερή ανάλυση της (εξωτερικής) αγοράς εργασίας και την αξιολόγηση της αξίας της θέσης εργασίας, την πραγματική συνεισφορά του εργαζομένου, τις ανταμοιβές που δίνονται στην αγορά εργασίας και τις οικονομικές δυνατότητες της επιχείρησης. (Dessler, 2011, Χυτήρης, 2018)

1.3.7. Αξιολόγηση Απόδοσης Εργαζομένων

Η αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων είναι η ενέργεια με την οποία υπολογίζεται με βάση συγκεκριμένα κριτήρια το πόσο καλά ή όχι ο κάθε εργαζόμενος εκτελεί το έργο του, το μέγεθος της συνεισφοράς του στην επιχείρηση, την αξιολογική

καταγραφή των δυνατών κι αδύνατων σημείων του ώστε να αναλαμβάνονται οι ανάλογες διορθωτικές ή παρεμβατικές πρωτοβουλίες με στόχο τη βελτίωση της απόδοσής του. Από τα τέλη αυτής της δεκαετίας ο όρος αντικαθίσταται με τον όρο Διοίκηση Επίδοσης (Performance Management) ο οποίος περιλαμβάνει όλο το εύρος των πολιτικών και πρακτικών της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και αναφέρεται στην ανάπτυξη, αξιοποίηση και αξιολόγηση των συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης, σε επίπεδο εργαζόμενου ή ομάδας εργαζομένων. (Dessler, 2011, Χυτήρης, 2018)

Οι αρχές τις οποίες θα πρέπει να ικανοποιεί η διαδικασία ώστε να έχει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα είναι (Dessler, 2011, Χυτήρης, 2018):

- Η αντιστοιχία - ταίριασμα περιγραφών θέσεων εργασίας και επιδιωκόμενων οργανωσιακών στόχων.
- Η εκπαίδευση των εμπλεκόμενων στην αξιολόγηση.
- Η μέτρηση και της συμπεριφοράς και των ποσοτικών αποτελεσμάτων.
- Η μέτρηση της απόδοσης σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο.
- Η συνέντευξη αξιολόγησης (στη βάση των δυνατών σημείων του αξιολογούμενου).
- Η παροχή (ουσιαστικών) επιβραβεύσεων.

Οι τέσσερις βασικές μεθοδολογίες αξιολόγησης της απόδοσης είναι (Dessler, 2011, Χυτήρης, 2018):

- Η αξιολόγηση των εισροών (inputs) του εργαζόμενου στην εργασία που περιλαμβάνει μεθόδους μέτρησης των απαιτούμενων χαρακτηριστικών του για να αποδώσει ικανοποιητικά στη θέση εργασίας του.
- Η αξιολόγηση αποτελεσμάτων - εκροών που περιλαμβάνει μεθόδους μέτρησης της απόδοσης του εργαζομένου με βάση τ' αποτελέσματα που επιτυγχάνει.
- Η αξιολόγηση συμπεριφοράς που περιλαμβάνει μεθόδους για την αξιολόγηση της συμπεριφοράς.
- Η συγκριτική αξιολόγηση των εργαζομένων που περιλαμβάνει μεθόδους για την κατάταξη του εργαζομένου μέσα στο τμήμα σε σχέση με τους συναδέλφους του.

Οι άνθρωποι οι οποίοι μπορούν να δώσουν αξιολογικές κρίσεις και σχόλια για την απόδοση του εργαζομένου και τη συμπεριφορά του ώστε να είναι όσο το δυνατόν γίνεται πιο ακριβής, δίκαιη και αντικειμενική η αξιολόγηση είναι (Dessler, 2011, Χυτήρης, 2018):

- Ο άμεσος προϊστάμενός του.
- Ο προϊστάμενος του προϊσταμένου του.
- Οι συνάδελφοι.
- Οι υφιστάμενοι.
- Οι ίδιοι οι εργαζόμενοι (αυτοαξιολόγηση).
- Οι πελάτες.
- Πολλοί αξιολογητές μαζί που περιλαμβάνει όλους όσους επηρεάζονται από την απόδοση και τη συμπεριφορά του εργαζομένου.

Σημαντικό στάδιο της διαδικασίας είναι η ενημέρωση του προϊσταμένου - αξιολογητή προς τους υφισταμένους για το πόσο και πώς αξιολογήθηκε η απόδοσή τους και τί χρειάζεται να κάνουν για να τη βελτιώσουν. Η ενημέρωση συνήθως γίνεται με απλή ενημέρωση και παροχή οδηγιών στον υφιστάμενο (tell and sell), με ενημέρωση και ακρόαση (tell and listen) και με ανοικτή συζήτηση (open discussion/problem solving). (Dessler, 2011, Χυτήρης, 2018)

Ωστόσο, επειδή η αξιολόγηση, ως νοητική διεργασία, ενέχει κάποιο μέγεθος σφάλματος και ως εκ τούτου δεν μπορεί να είναι 100% αντικειμενική οι ενέργειες οι οποίες θα μπορούν να μειώσουν τον τύπο ή το μέγεθος σφάλματος είναι:

- Η εκπαίδευση των αξιολογητών, ως προς τους σκοπούς της αξιολόγησης, τις μεθόδους, τα κριτήρια και πρότυπα απόδοσης, τη συχνότητα αξιολόγησης, ποια είναι και πώς να αποφεύγονται τα σφάλματα.
- Η τήρηση αρχείου αποδεικτικών στοιχείων απόδοσης και η συνεχή καταγραφή συμπεριφορών και επιδόσεων.
- Ο επανακαθορισμός και η εφαρμογή σαφών και ποσοτικών κριτηρίων, σχετικά με την εργασία.
- Η επιλογή και χρήση κατάλληλων μεθόδων (ανάλογα με το σκοπό της αξιολόγησης) και κλιμάκων βαθμολογίας.
- Η επιβράβευση όσων προϊσταμένων/ αξιολογητών κάνουν ακριβή, αντικειμενική και δίκαιη αξιολόγηση. (Χυτήρης, 2018)

1.3.8. Εργασιακές Σχέσεις

Οι εργασιακές σχέσεις είναι οι διαδικασίες και τα συστήματα που χρησιμοποιούνται για την αποτελεσματική διευθέτηση των διαφορών - συγκρούσεων που ανακύπτουν, την τήρηση της πειθαρχίας και την αντιμετώπιση - ικανοποίηση των παραπόνων των εργαζομένων ώστε να αναπτυχθούν και διατηρηθούν καλές εργασιακές σχέσεις. Σε κάθε επιχείρηση, οι εργαζόμενοι και οι εργοδότες συνδέονται με μία σχέση εργασίας που ορίζει τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματά τους. Η τήρηση των όρων αυτής της σχέσης αλλά και των σχέσεων οι οποίες προκύπτουν από τον τρόπο που οι δύο πλευρές τηρούν αυτούς τους όρους ή διεκδικούν την αλλαγή και τη βελτίωσή τους ορίζουν το πεδίο των εργασιακών σχέσεων. (Dessler, 2011, Χυτήρης, 2018)

Οι διαδικασίες οι οποίες τηρούνται στο πλαίσιο ανάπτυξης και διατήρησης καλών εργασιακών σχέσεων είναι (Dessler, 2011, Χυτήρης, 2018):

- Η διαπραγμάτευση της συλλογικής σύμβασης και η εφαρμογή της σε καθημερινή βάση.
- Η μεταφορά της γνώσης στα στελέχη γραμμής για την αντιμετώπιση δύσκολων καταστάσεων.
- Ο χειρισμός των παραπόνων του προσωπικού και η επιβολή πειθαρχίας.
- Ο χειρισμός των απολύσεων, προαγωγών και μεταθέσεων.
- Η επαφή και συνεργασία με τα σωματεία των εργαζομένων.

1.3.9. Δίκαιη μεταχείριση και ίσες ευκαιρίες

Η δίκαιη μεταχείριση και οι ίσες ευκαιρίες στην εργασία αφορούν τις πολιτικές και διαδικασίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που συμβάλλουν και ενθαρρύνουν τις συγκεκριμένες αξίες. Απαραίτητη προϋπόθεση για την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας είναι η ανάλυση και η συλλογή των πληροφοριών καθώς και η ενημέρωση και εκπαίδευση των στελεχών και των εργαζομένων. ((Dessler, 2011, Χυτήρης, 2018)

1.3.10. Διαχείριση - αντιμετώπιση της διαφορετικότητας

Η διαχείριση - αντιμετώπιση της διαφορετικότητας αφορά την ανάπτυξη πολιτικών για την προαγωγή και την εξασφάλιση διαφορετικού προφίλ εργαζομένων προσφέροντας τη δυνατότητα παρουσίασης κι αξιοποίησης νέων ιδεών από εργαζομένους με διαφορετικό υπόβαθρο. (Dessler, 2011, Χυτήρης, 2018)

1.3.11. Παρακίνηση για βελτιωμένη - αυξημένη απόδοση

Η παρακίνηση για βελτιωμένη - αυξημένη απόδοση των εργαζομένων αφορά το σχεδιασμό και την εφαρμογή τεχνικών για τη βελτίωση της απόδοσής τους και τη συχνή αναθεώρηση των πρακτικών της Διοίκησης των εργαζομένων οι οποίες πρέπει να συνδέονται στενά με τη στρατηγική της επιχείρησης. Οι ενέργειες αυτές οι οποίες συμβάλλουν στην εργασία αυξημένης απόδοσης περιλαμβάνουν την εκπαίδευση, την ενημέρωση και συμμετοχή των εργαζομένων στις τεχνικές διαχείρισης της απόδοσης, την ενθάρρυνση των στελεχών της πρώτης γραμμής να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον υψηλών επιδόσεων, τη διατήρηση αρχείων σχετικά με τις επιδόσεις των εργαζομένων και την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας των σχετικών διαδικασιών. (Dessler, 2011, Χυτήρης, 2018)

1.3.12. Συμβουλευτική και ευημερία εργαζομένων

Η συμβουλευτική και ευημερία εργαζομένων αφορά τη δημιουργία κατάλληλων συστημάτων και προγραμμάτων παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών, είτε από άτομα εντός της επιχείρησης είτε σε συνεργασία με εξειδικευμένους εξωτερικούς συμβούλους, τα οποία βοηθούν τους εργαζομένους στην αντιμετώπιση πιθανών προβλημάτων. Επιπλέον, η δημιουργία κατάλληλων συστημάτων για την προαγωγή της ευημερίας των εργαζομένων, βάσει των στόχων της επιχείρησης, προάγουν την αποτελεσματικότητά του και περιορίζουν πιθανό κόστος - λάθη. (Dessler, 2011, Χυτήρης, 2018)

1.3.13. Υγιεινή και ασφάλεια

Η υγιεινή και ασφάλεια αφορά τη χάραξη της πολιτικής της επιχείρησης και την εφαρμογή μέτρων που παρακολουθούνται από επιτροπές ή γραμμικά στελέχη με σκοπό την προώθηση της υγείας και της ασφάλειας των εργαζομένων. (Dessler, 2011, Χυτήρης, 2018)

1.3.14. Απολύσεις και μειώσεις προσωπικού

Οι απολύσεις και μειώσεις προσωπικού αφορούν τη συμμόρφωση των αρμοδίων της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων που εμπλέκονται με τις απολύσεις προσωπικού με την κείμενη νομοθεσία, την καθοδήγηση και εκπαίδευσή τους για την ενημέρωση των δικαιωμάτων, των αποζημιώσεων των απολυμένων και συμβουλών ως προς την επανατοποθέτησή τους στην αγορά εργασίας. (Dessler, 2011, Χυτήρης, 2018)

1.3.15. Επιχειρηματική ηθική και εταιρική ευθύνη

Η επιχειρηματική ηθική και εταιρική ευθύνη αφορά τη χάραξη πολιτικών και διαδικασιών για τον αντίκτυπο της επιχειρηματικής δραστηριότητας στην οικονομία, την κοινωνία, το περιβάλλον και τ' ανθρώπινα δικαιώματα και σε θέματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. (Dessler, 2011, Χυτήρης, 2018)

1.3.16. Διαχείριση γνώσης και ταλέντων

Η διαχείριση γνώσης και ταλέντων αφορά την παροχή συστημάτων για τη διευκόλυνση ανταλλαγής των γνώσεων εντός της επιχείρησης, τη διασφάλιση έμπρακτης κατοχής της γνώσης από τους εργαζομένους, τον εντοπισμό και προώθηση των ταλέντων της επιχείρησης. (Dessler, 2011, Χυτήρης, 2018)

1.3.17. Διοίκηση αλλαγών

Η διοίκηση αλλαγών αφορά τη χάραξη πολιτικών και διαδικασιών για τη διαχείριση και υποστήριξη των επιχειρησιακών αλλαγών, τη σαφή επικοινωνία προς κάθε ενδιαφερόμενο, τη διαβούλευση και το σχεδιασμό ενεργειών για την εκπαίδευση, την ανάπτυξη και τη δέσμευση των εργαζομένων στις προγραμματισμένες επικείμενες αλλαγές. (Dessler, 2011, Χυτήρης, 2018)

1.3.18. Διαχείριση διαπολιτισμικών θεμάτων

Η διαχείριση διαπολιτισμικών θεμάτων αφορά τις πολιτικές των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται διεθνώς και περιλαμβάνει τις διαδικασίες πρόσληψης σε άλλες χώρες, τη διαχείριση διαπολιτισμικών θεμάτων προσωπικού διαφορετικών εθνοτήτων και το σχεδιασμό ενεργειών για την εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων σε πολυεθνικές εταιρείες. (Dessler, 2011, Χυτήρης, 2018)

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Barney, J. (1997), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 4th edition, Pearson Education Ltd, Harlow, U.K.

Γεωργόπουλος, Ν. (2013), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Dessler, G. (2011), *Human Resource Management*, 16th edition, Pearson Education Ltd, Harlow, U.K.

Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2005), *Exploring Corporate Strategy*, 7th edition Pearson Education Ltd, Harlow, U.K.

Mintzberg, H. (1987), *The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy*, California Management Review.

Μπουραντάς, Δ. (2015), *Μάνατζμεντ*, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Porter, M. (1998), *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press N.Y.

Thomson, A., Gamble, J., Peteraf, M., Strickland III, A. (2016), *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage, Concepts and Cases*, 20th edition , McGraw-Hill Education.

Χυτήρης, Λ. (2006), *Μάνατζμεντ Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*, εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

Χυτήρης, Λ. (2018), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Γ' έκδοση, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Wheelen, T., Hunger, D (2012), *Strategic Management and Business Policy*, 13th edition, Pearson Education Ltd, Harlow, U.K.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

2.1. Εισαγωγικές Έννοιες

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού αφορά την ανάπτυξη και εφαρμογή συγκεκριμένων στρατηγικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΠ), ευθυγραμμισμένων με τις στρατηγικές της επιχείρησης, οι οποίες επιτρέπουν στην επιχείρηση να επιτύχει τους σκοπούς της. Σύμφωνα με τον Baird & Meshoulam (1988) οι επιχειρηματικοί σκοποί επιτυγχάνονται όταν οι πρακτικές ΔΑΠ, οι διαδικασίες και τα συστήματα, αναπτύσσονται και εφαρμόζονται με βάση τις οργανωτικές ανάγκες της επιχείρησης, δηλαδή όταν υιοθετείται συγκεκριμένη στρατηγική προοπτική για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων (ΑΠ). (Armstrong, 2008)

Η έννοια του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού αναπτύσσεται συνεχώς τα τελευταία τριάντα χρόνια και χρησιμοποιείται για να τονίσει το στρατηγικό χαρακτήρα της διαχείρισης ταλέντων και της διοικητικής οργάνωσης. Οι ρίζες του εντοπίζονται στην αμερικανική λογοτεχνία της δεκαετίας του 1980 στην οποία παρατηρείται η αναθεώρηση της άποψης της διαχείρισης των ΑΠ με ένα συγκεκριμένο, αντανακλαστικό και διαδικαστικό τρόπο. Στη θέση της παραδοσιακής αντίληψης εμφανίζεται μια στρατηγική σύλληψη που θέτει τους εργαζόμενους ως «περιουσιακά στοιχεία» παρά ως «κόστος» αναγνωρίζοντάς τους ως τη βασική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των επιχειρήσεων. Ως εκ τούτου, έπρεπε να αντιμετωπιστεί με σοβαρότητα η σύνθεση, η επιλογή, η εκπαίδευση, η ανάπτυξη και πάνω απ' όλα η δέσμευση αυτού του τόσο σημαντικού περιουσιακού στοιχείου.

Η συνολική μεταστροφή χαρακτηρίστηκε εντυπωσιακά από τον Walton (1985) ως το ταξίδι «από τον έλεγχο στη δέσμευση» και διακρίνεται από τρεις βασικές αλλαγές: Πρώτον, μετατοπίστηκε το επίπεδο ανάλυσης από τις επιπτώσεις των πρακτικών ΔΑΠ στα μεμονωμένα άτομα στις επιπτώσεις τους σε όλη την επιχείρηση. Δεύτερον, άρχισαν να εξετάζονται συστήματα πρακτικών ΔΑΠ αντί για ατομικές πρακτικές. Τρίτον, αναγνωρίζοντας την αυξανόμενη σημασία των ΑΠ ως εργαλείο διοίκησης, το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού άρχισε να συζητείται στο πλαίσιο της στρατηγικής της επιχείρησης. Όσο οι πρακτικές ΔΑΠ άρχισαν να ενοποιούνται και να ενσωματώνονται στις ανάγκες της επιχείρησης άρχισε να αναγνωρίζεται και η ανάγκη

ευθυγράμμισής τους με τη στρατηγική της επιχείρησης. Ο Foulkes (1975) ήταν ο πρώτος που σημείωσε ότι ο διευρυμένος ρόλος της λειτουργίας της ΔΑΠ συνεπάγεται εν μέρει τη δέσμευση των δραστηριοτήτων των ΑΠ για τη στήριξη των επιχειρηματικών αναγκών. (Holbeche, 2009, Storey, Ulrich, Wright, 2019, Wright & Ulrich, 2017)

Διαχρονικά οι διάφοροι ορισμοί που έχουν αποδοθεί από τους ακαδημαϊκούς του χώρου για το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού είναι οι ακόλουθοι (Armstrong, 2008, Storey, Ulrich, Wright, 2019, Wright & McMahan, 1992):

- Οι Hendry & Pettigrew (1986) αναφέρουν ότι αφορά την αντιμετώπιση των ΑΠ ως τον στρατηγικό πόρο μέσω του οποίου επιτυγχάνεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης.
- Ο Guest (1989) αναφέρει ότι ο ρόλος της είναι να διασφαλίσει τη συνοχή των πρακτικών της ΔΑΠ, αλλά και της ευθυγράμμισής τους με τα στρατηγικά σχέδια, τις πολιτικές και τις ιεραρχίες της επιχείρησης, και να εξασφαλίζεται η υποστήριξη τους από τα στελέχη πρώτης γραμμής οι οποίοι θα πρέπει να τις υιοθετούν σε καθημερινή βάση.
- Οι Schuler & Walker (1990) αναφέρουν ότι αφορά το σύνολο διαδικασιών και δραστηριοτήτων που μοιράζονται από κοινού η ΔΑΠ και τα στελέχη πρώτης γραμμής των επιμέρους τμημάτων της επιχείρησης για την επίλυση των προβλημάτων που σχετίζονται με τα άτομα.
- Οι Wright & McMahan (1992) την ορίζουν ως το πρότυπο προγραμματισμένων σχεδίων, δράσεων και στρατηγικών ανάπτυξης των ΑΠ με σκοπό η επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της.
- Ο Purcell (1999) αναφέρει ότι κύριος σκοπός της είναι η επικέντρωσή της σε ενέργειες που διαφοροποιούν την επιχείρηση από τους ανταγωνιστές της.
- Ο Batt (2007) αναφέρει ότι κεντρική προϋπόθεση της θεωρίας του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ότι η επιτυχημένη επίδοση μιας επιχείρησης εξαρτάται από το στενό ταίριασμα (close fit) ή ευθυγράμμιση (alignment) μεταξύ της στρατηγικής των επιχειρήσεων και των ΑΠ της.

Το Πιστοποιημένο Ινστιτούτο Προσωπικού και Ανάπτυξης (CIPD) του Ηνωμένου Βασιλείου (UK), το οποίο αποτελείται από επαγγελματίες της ΔΑΠ, ορίζει ότι: Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να θεωρηθεί ως μια προσέγγιση της διαχείρισης ΑΠ η οποία παρέχει το στρατηγικό πλαίσιο για την

υποστήριξη των μακροπρόθεσμων επιχειρηματικών σκοπών και αποτελεσμάτων. Η προσέγγιση αυτή θα πρέπει να αφορά τόσο τα μακροπρόθεσμα θέματα των ΑΠ όσο και τις μακροοικονομικές ανησυχίες σχετικά με τη δομή, την ποιότητα, την κουλτούρα, τις αξίες, την αφοσίωση και το ταίριασμα των πόρων στις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης.

(Storey, Ulrich, Wright, 2019, <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/hr/strategic-hrm-factsheet#gref>)

Από τους παραπάνω ορισμούς γίνεται αντιληπτό ότι το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού αναφέρεται στη λήψη και την αποτελεσματική αξιοποίηση στρατηγικών και προγραμματισμένων πολιτικών και ενεργειών του τμήματος ΔΑΠ για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης και την επιτυχημένη πορεία της στο μέλλον. Αφορά κυρίως την ενοποίηση και προσαρμογή των συγκεκριμένων πολιτικών και ενεργειών με σκοπό να διασφαλιστεί ότι: η ΔΑΠ είναι πλήρως ενσωματωμένη με τη στρατηγική και τους σκοπούς της επιχείρησης, οι πολιτικές της αφορούν την πολιτική της επιχείρησης σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα και οι πρακτικές της προσαρμόζονται, είναι αποδεκτές και εφαρμόζονται τόσο από τα στελέχη πρώτης γραμμής όσο και από τους εργαζόμενους της επιχείρησης σε καθημερινή βάση. (Armstrong, 2008, Holbeche, 2009, Schuler, 1992)

Οι δύο πιο σημαντικές διαστάσεις που διαχωρίζουν το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού από την παραδοσιακή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ότι είναι απαραίτητη η συνεκτικότητα των διάφορων πρακτικών του τμήματος ΔΑΠ μέσω ενός σχεδίου προγραμματισμένων ενεργειών και η σύνδεση τους με τη στρατηγική της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να αντιμετωπίζεται σε σχέση με τις καθοριστικές αποφάσεις για τις πρακτικές ΔΑΠ, τη σύνθεση των ΑΠ (ικανότητες, δεξιότητες κ.λπ.), τις προδιαγραφές των απαιτούμενων συμπεριφορών και την αποδοτικότητα των αποφάσεων ως προς την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης και την ανταγωνιστική θέση της στην αγορά. (Wright & McMahan, 1992)

Η ανάπτυξη ενός πετυχημένου Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού, ευθυγραμμισμένο με τη στρατηγική της επιχείρησης, βασίζεται στις εξής αντιλήψεις (Armstrong, 2018):

- Το ανθρώπινο δυναμικό ή ανθρώπινο κεφάλαιο μιας επιχείρησης διαδραματίζει στρατηγικό ρόλο στην επιτυχία της και αποτελεί σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Οι στρατηγικές του τμήματος ΔΑΠ θα πρέπει είναι ευθυγραμμισμένες με τα επιχειρηματικά σχέδια (κάθετη ευθυγράμμιση).
- Οι μεμονωμένες στρατηγικές του τμήματος ΔΑΠ θα πρέπει να είναι συνεκτικές και απόλυτα συνδεδεμένες μεταξύ τους παρέχοντας αμοιβαία υποστήριξη (οριζόντια ευθυγράμμιση).

Θεμελιώδης στόχος του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η εξασφάλιση των κατάλληλα ειδικευμένων, αφοσιωμένων και σωστά κινητοποιημένων εργαζομένων μέσω των οποίων η επιχείρηση θα επιτύχει τη στρατηγική ικανότητα που θα της προσφέρει το διατηρήσιμο πλεονέκτημά της έναντι των ανταγωνιστών. Ο Storey (1989) διακρίνει δύο μοντέλα - προσεγγίσεις μέσω των οποίων η ΔΑΠ μπορεί να επιτύχει στρατηγικά την απαραίτητη κινητοποίηση και συμπεριφορά των εργαζομένων για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης: την ήπια προσέγγιση της ΔΑΠ (soft model HRM) και τη σκληρή προσέγγιση της ΔΑΠ (hard model HRM). Η ήπια προσέγγιση υποστηρίζει ότι κάθε στρατηγική απόφαση της ΔΑΠ θα πρέπει να δίνει έμφαση στην επικοινωνία, την παρακίνηση, την ηγεσία και τη συναισθηματική δέσμευση των εργαζομένων, έτσι ώστε να δημιουργείται ένα ιδανικό περιβάλλον εργασίας όπου η ικανοποίηση από την εργασία θα οδηγεί στην κινητοποίηση για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Η σκληρή προσέγγιση υποστηρίζει ότι κάθε στρατηγική απόφαση της ΔΑΠ θα πρέπει να επικεντρώνεται στο ταίριασμα των πολιτικών και πρακτικών της με τη στρατηγική της επιχείρησης, δίνει έμφαση στην ποσοτική παραγωγή και το οικονομικό όφελος της επιχείρησης μέσω της αποδοτικής επένδυσής της στους κατάλληλους ΑΠ, τους οποίους και αντιμετωπίζει ορθολογικά και με τον ίδιο τρόπο διαχείρισης των υπόλοιπων πόρων της. (Armstrong, 2018, Holbeche, 2009, Truss, Gratton, Hope-Hailey, McGovern, Stiles, 1997)

2.2. Θεωρητικές Προσεγγίσεις του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού

2.2.1. Η Θεωρία των Πόρων (Resource-based View - RBV)

Η θεωρία των πόρων είναι η πιο πρόσφατη προσέγγιση του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού, η οποία προέρχεται από το χώρο των οικονομικών των

επιχειρήσεων και του στρατηγικού μανάτζμεντ. Η συγκεκριμένη προσέγγιση επεκτείνει το μοντέλο ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του Porter (1998) και της στρατηγικής ανάλυσης (δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες, απειλές) στο πλαίσιο της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Αυτό που τη διαφοροποιεί από το παραδοσιακό μοντέλο του Porter, ο οποίος εστιάζει στην ανάλυση του κλάδου και του περιβάλλοντος που δραστηριοποιείται η επιχείρηση, είναι ότι υποστηρίζει ότι το διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης απορρέει από το ανθρώπινο κεφάλαιο συνδέοντας τη στρατηγική της επιχείρησης με τους εσωτερικούς διαθέσιμους πόρους της. (Wright & McMahan, 1992, Χυτήρης, 2018)

Σύμφωνα με τον Barney (1991), το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης μπορεί να επιτευχθεί μέσω της ετερογένειας και της σταθερότητας των διαθέσιμων πόρων της, οι οποίοι θα πρέπει να της προσθέτουν αξία, να είναι μοναδικοί ή σπάνιοι, μη αντιγράψιμοι και να μην μπορούν να υποκατασταθούν από ανταγωνίστριες επιχειρήσεις. Συνεπώς, η δημιουργία διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εξαρτάται από τους μοναδικούς/διακεκριμένους πόρους και τις ικανότητες που μια επιχείρηση διαθέτει έναντι των ανταγωνιστών της, οι οποίοι περιλαμβάνουν και όλη την εμπειρία, τη γνώση, την κρίση, την τάση ανάληψης κινδύνων και τη σοφία των ανθρώπων που συνδέονται με την επιχείρηση.

Ειδικότερα, και σύμφωνα με τη συγκεκριμένη προσέγγιση, απορρέει από το ανθρώπινο κεφάλαιο της επιχείρησης το οποίο είναι ο συνδυασμός νοημοσύνης, ικανοτήτων, δεξιοτήτων, αξιών, στάσεων και εμπειρίας όλων των εργαζομένων της. Οι άνθρωποι κάθε επιχείρησης είναι ικανοί να μαθαίνουν, να αλλάζουν, να καινοτομούν, να παρέχουν τη δημιουργική ώθηση και με την κατάλληλη παρακίνηση μπορούν να εξασφαλίσουν στην επιχείρηση τη μακροπρόθεσμη επιβίωσή της. Για το λόγο αυτό ανεξάρτητα από τους άλλους πόρους που η επιχείρηση μπορεί να διαθέτει (τεχνολογία, πληροφορία) ο παράγοντας που συντελεί περισσότερο στην επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματός της είναι οι ανθρώπινοι πόροι και σκοπός των ανώτερων στελεχών είναι η ανακάλυψη και αξιοποίηση των πολύτιμων, σπάνιων, μη αντιγράψιμων και μη υποκατάστατων πόρων που διαθέτουν εντός της επιχείρησης. (Armstrong, 2008, Wright & McMahan, 1992, Χυτήρης, 2018).

Η ιδέα ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο μπορεί να συντελέσει στην επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δεν είναι καινούρια. Οι Schuler & McMillan (1984) ασχολήθηκαν με τη δυνατότητα αξιοποίησης μιας ανώτερης Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων με σκοπό την απόκτηση και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Πιο συγκεκριμένα, παρουσίασαν έναν πίνακα με τις ενέργειες του τμήματος ΔΑΠ και πώς αυτές αλληλοεπιδρούν με τα υπόλοιπα τμήματα των επιχειρήσεων, τους πελάτες, τις υπηρεσίες, τους προμηθευτές και τα κανάλια διανομείς, εστιάζοντας στο πώς θα οδηγήσουν στην αποδοτικότητα κόστους ή στη διαφοροποίηση. Ο Ulrich (1991) βασιζόμενος στη θεωρία των πόρων και διευρύνοντας το μοντέλο ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του Porter (1998) ασχολήθηκε με το πώς οι πρακτικές ΔΑΠ μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τις επιχειρήσεις, αναπτύσσοντας στρατηγικές που θα οδηγήσουν στο διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και εστιάζοντας στη σχέση μεταξύ των ΑΠ, των στρατηγικών και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ωστόσο, οι Schuler & McMillan (1984) και ο Ulrich (1991) διερευνώντας πώς οι πρακτικές του τμήματος ΔΑΠ θα μπορούσαν να οδηγήσουν στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έφτασαν στην υπόθεση ότι οι ΑΠ μπορούν να συντελέσουν στην επίτευξη διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αλλά δεν κατάφεραν να συνδέσουν με σαφήνεια τις απόψεις τους με τη θεωρία των πόρων. Με το συγκεκριμένο θέμα ασχολήθηκαν οι Wright, Mac Mahan & McWilliams (1994) οι οποίοι υποστήριξαν ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω των ΑΠ προκύπτει λόγω της ετερογένειας στη διαθεσιμότητά τους, υπό την έννοια των διαφορών που υπάρχουν μεταξύ τους σε όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου, και είναι ακίνητοι, υπό την έννοια ότι οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις δεν μπορούν να τους αποκτήσουν. (Armstrong, 2008, Wright & McMahan, 1992)

Ειδικότερα, οι Wright & McMahan (1992) εκτιμώντας τα τέσσερα κριτήρια του Barney (1991) τα οποία συντελούν στην απόκτηση και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης υποστήριξαν ότι οι ανθρώπινοι πόροι θα πρέπει (Χυτήρης, 2018):

- Να προσθέτουν αξία στην επιχείρηση, το οποίο προϋποθέτει ετερογένεια στη ζήτηση και στην προσφορά εργασίας εντός της επιχείρησης, δηλαδή η επιχείρηση να διακρίνεται από εργασίες που απαιτούν διαφορετικού τύπου ικανότητες και δεξιότητες και οι εργαζόμενοι να διαφέρουν ως προς τις ικανότητες και τις δεξιότητες τους.

- Να είναι σπάνιοι, που σύμφωνα με τον Wright οι ανθρώπινοι πόροι με διακεκριμένες ικανότητες είναι σπάνιοι, και στόχος των προγραμμάτων επιλογής προσωπικού θα πρέπει να είναι η επιλογή και πρόσληψη ατόμων με υψηλού επιπέδου ικανότητες. Ωστόσο, για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει η επιχείρηση να διαθέτει ένα αξιόπιστο σύστημα επιλογής και πρόσληψης προσωπικού, καθώς και ένα ελκυστικό σύστημα αμοιβών ώστε να έχει τη δυνατότητα απόκτησης και διατήρησης εργαζομένων με διακεκριμένες ικανότητες.
- Να μη μπορούν να αντιγραφούν, το οποίο προϋποθέτει μοναδικές ιστορικές συνθήκες, αιτιολογική ασάφεια και κοινωνική συνθετότητα. Πιο αναλυτικά, οι μοναδικές ιστορικές συνθήκες αναφέρονται σε μοναδικά ιστορικά γεγονότα που διαμόρφωσαν τις πρακτικές, τις πολιτικές και την κουλτούρα της επιχείρησης, η αιτιολογική ασάφεια αναφέρεται στις συνθήκες που η αιτιολογική πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δεν μπορεί εύκολα να διευκρινιστεί και η κοινωνική συνθετότητα αναγνωρίζει ότι σε πολλές περιπτώσεις το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προέρχεται από τις μοναδικές κοινωνικές σχέσεις οι οποίες δεν μπορούν να αναπαραχθούν.
- Να μην έχουν υποκατάστατα, το οποίο προϋποθέτει η επιχείρηση να διαθέτει ανθρώπινο δυναμικό με υψηλού επιπέδου ικανότητες οι οποίες να συντελούν στην επίτευξη του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματός της. Στην περίπτωση αυτή ακόμα και αν οι ανταγωνιστές αναπτύξουν νέες τεχνολογίες, και στο βαθμό που αυτές οι τεχνολογίες είναι αντιγράψιμες, το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης θα είναι αυτό που θα συντελέσει στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της.

Εάν λοιπόν μια επιχείρηση διαθέτει ΑΠ με τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά τότε θα μπορούσαμε να πούμε ότι διαθέτει πλεονέκτημα ΑΠ. Η εξακρίβωση αυτή του πλεονεκτήματος θα μπορούσε να γίνει με τη βοήθεια της διερεύνησης των δυνάμεων και των αδυναμιών της επιχείρησης στο εσωτερικό περιβάλλον της, αποβλέποντας στην εκτίμηση του εξωτερικού περιβάλλοντος μέσω των ευκαιριών και απειλών με αποτέλεσμα τη διαμόρφωση μιας στρατηγικής η οποία θα στοχεύει στη διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και θα πρέπει να βασίζεται στη σχεδίαση μηχανισμών με σκοπό: την εκμετάλλευση των πόρων και των δυνατοτήτων της επιχείρησης, τη λήψη προστιθέμενης αξίας από την αποτελεσματική ανάπτυξη των πόρων και την ανάπτυξη ανθρώπων που μπορούν να σκεφτούν και να σχεδιάσουν στρατηγικά, υπό την έννοια ότι

κατανοούν τα βασικά στρατηγικά ζητήματα και οι ενέργειές τους υποστηρίζουν την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. (Armstrong, 2008, Wright & McMahan, 1992, Χυτήρης, 2018)

Η σημαντικότητα της θεωρίας των πόρων είναι ότι υπογραμμίζει τον ιδιαίτερο ρόλο της ΔΑΠ παρέχοντας και την αιτιολόγηση για την επένδυση της επιχείρησης σε ταλαντούχους εργαζόμενους, μέσω προγραμμάτων πρόσληψης, ενίσχυσης του ανθρώπινου κεφαλαίου της, ανάπτυξης και επέκτασης των δεξιοτήτων των εργαζομένων της, ως μέσο απόκτησης και διατήρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτηματός της. (Wright & McMahan, 1992, Χυτήρης, 2018)

2.2.2. Η Θεωρία της Συμπεριφοράς (Behavioral Perspective)

Η θεωρία της συμπεριφοράς είναι από τις πιο αυθεντικές και τις πιο αναγνωρισμένες θεωρητικές προσεγγίσεις του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού. Η συγκεκριμένη προσέγγιση προέρχεται από την ενδεχομενική προσέγγιση (contingency theory) και εστιάζει στη συμπεριφορά των εργαζομένων ως τους μεσάζοντες μεταξύ της στρατηγικής της επιχείρησης και της οργανωσιακής επίδοσης. Πιο συγκεκριμένα, βασίζεται στην υπόθεση ότι για την υλοποίηση μιας συγκεκριμένης στρατηγικής απαιτείται και μια συγκεκριμένη συμπεριφορά και οι πρακτικές που ακολουθεί η ΔΑΠ θεωρούνται το μέσο για την πρόκληση και τον έλεγχο των απαιτούμενων στάσεων και συμπεριφορών των εργαζομένων. Οι αποτελεσματικότερες για την επιχείρηση στάσεις και συμπεριφορές διαφέρουν ανάλογα με τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης και τη στρατηγική που ακολουθεί και συνεπώς στο πλαίσιο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού οι πρακτικές αναμένεται να ποικίλλουν. (Wright & McMahan, 1992)

Στη βιβλιογραφία μπορούν να εντοπιστούν πολλές μελέτες που εντάσσονται στη συμπεριφορική προσέγγιση, ωστόσο, το πιο αντιπροσωπευτικό παράδειγμα θεωρείται το μοντέλο των Schuler & Jackson's (1987) το οποίο συνδέει συγκεκριμένες πρακτικές ΔΑΠ με τις ανταγωνιστικές στρατηγικές των επιχειρήσεων (competitive strategies). Στο μοντέλο τους προσαρμόζουν τις ανταγωνιστικές στρατηγικές του Porter (1998) με τις πρακτικές ΔΑΠ και υποστηρίζουν την αναγκαία ύπαρξη μιας ορθολογικής βάσης που θα συνδέει τη στρατηγική της επιχείρησης (καινοτομία, βελτίωση ποιότητας, μείωση κόστους) με τις πρακτικές ΔΑΠ προκειμένου να προκληθούν, να βελτιωθούν ή ακόμα

και να τροποποιηθούν οι απαιτούμενες συμπεριφορές των εργαζομένων, οι οποίες και θα συμβάλλουν στην υλοποίηση των συγκεκριμένων στρατηγικών. Οι συμπεριφορές αυτές μπορούν να διαφέρουν τόσο από επιχείρηση σε επιχείρηση όσο και στα διαφορετικά επίπεδα εντός της ίδιας της επιχείρησης και να ποικίλλουν από το επίπεδο μιας επαναλαμβανόμενης συμπεριφοράς έως το επίπεδο μιας καινοτόμου συμπεριφοράς, από ένα χαμηλό επίπεδο ανάληψης κινδύνου έως ένα υψηλό επίπεδο ανάληψης κινδύνου και από το επίπεδο μιας άκαμπτης συμπεριφοράς στο επίπεδο μιας ευέλικτης συμπεριφοράς. Στη βάση αυτή πρότειναν (Schuler & Jackson, 1987, Wright & McMahan, 1992):

- Οι στρατηγικές καινοτομίας να απαιτούν, μεταξύ άλλων, υψηλού βαθμού καινοτόμου συμπεριφοράς, μακροπρόθεσμη εστίαση, υψηλό επίπεδο συνεργασίας, μέτρια ανησυχία για την ποσότητα και μεγαλύτερη λήψη κινδύνου.
- Οι στρατηγικές βελτίωσης ποιότητας να απαιτούν, μεταξύ άλλων, μέτριου βαθμού επαναλαμβανόμενες συμπεριφορές, περισσότερο μεσοπρόθεσμη εστίαση, υψηλό βαθμό ενδιαφέροντος για την ποιότητα, μέτριο βαθμό ενδιαφέροντος για την ποσότητα και χαμηλή ανάληψη κινδύνου.
- Οι στρατηγικές μείωσης κόστους να απαιτούν, μεταξύ άλλων, επαναλαμβανόμενες συμπεριφορές, βραχυπρόθεσμη εστίαση, αυτόνομη δραστηριότητα, υψηλή ανησυχία για ποσότητα, μέτρια ανησυχία για την ποιότητα και χαμηλή ανάληψη κινδύνου.

Οι Schuler & Jackson τονίζουν ότι οι πρακτικές ΔΑΠ θα πρέπει να έχουν συνοχή μεταξύ τους και να συνδέονται με τις στρατηγικές ανάγκες της επιχείρησης και τα στελέχη θα πρέπει να έχουν την ικανότητα να επιλέξουν τις απαιτούμενες πρακτικές οι οποίες να: α) προωθούν τις πιο αποτελεσματικές συμπεριφορές σύμφωνα με τη στρατηγική της επιχείρησης και β) να ευθυγραμμίζονται ώστε κάθε πρακτική να είναι σύμφωνη με την άλλη. (Schuler & Jackson, 1987, Wright & McMahan, 1992)

Διαφορετικό μοντέλο συμπεριφορικής προσέγγισης είναι το υπόδειγμα των Miles & Snow (1984) οι οποίοι συσχετίζουν συγκεκριμένες πρακτικές ΔΑΠ με συγκεκριμένες ανταγωνιστικές στρατηγικές των επιχειρήσεων. Σύμφωνα με την τυπολογία τους οι επιχειρήσεις ανάλογα με τις στρατηγικές που επιλέγουν διακρίνονται σε: υπερασπιστές (defenders), όταν υπερασπίζονται ισχυρά τα προϊόντα τους, ως αναζητητές (prospectors), όταν εστιάζουν στην αναζήτηση νέων καινοτομικών προϊόντων και αναζητούν νέες

ευκαιρίες αγορών, ως αναλυτές (analyzers), όταν δραστηριοποιούνται σε μια σταθερή αγορά και σε μια μεταβαλλόμενη αγορά και ως αντιδρώντες (reactors), όταν μολονότι βλέπουν αλλαγές στο περιβάλλον τους, εντούτοις δεν είναι αρκετά ευέλικτες λόγω δομής και διαδικασιών να τις αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά. Παρόλο που οι Miles & Snow δεν αντιμετώπισαν ρητά τις απαιτούμενες συμπεριφορές που συνδέονται με τους διαφορετικούς τύπους στρατηγικής, ωστόσο, και αυτοί υποστήριξαν ότι οι πρακτικές ΔΑΠ διαφέρουν ανάλογα με τον τύπο στρατηγικής που ακολουθούν οι επιχειρήσεις εξαιτίας των διαφορετικών συμπεριφορών και δεξιοτήτων που απαιτούνται για την επίτευξη της συγκεκριμένης στρατηγικής. (Armstrong, 2008, Wright & McMahan, 1992, Χυτήρης, 2018)

2.2.3. Η Θεωρία των Κυβερνητικών Συστημάτων (Cybernetic Systems)

Η θεωρία των κυβερνητικών συστημάτων αποτελεί μια ακόμη δημοφιλή προσέγγιση του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού. Η συγκεκριμένη προσέγγιση ακολουθεί μια συστημική προσέγγιση άλλοτε ανοικτών συστημάτων που εμπλέκονται σε συναλλαγές με το περιβάλλον και άλλοτε κλειστών συστημάτων που προσπαθούν να ενεργοποιήσουν μηχανισμούς ανεξάρτητους και ουδέτερους από το περιβάλλον. Πιο συγκεκριμένα, τα κυβερνητικά μοντέλα ανοικτών συστημάτων περιγράφουν τις επιχειρήσεις ως συστήματα εισόδου (εισροές ανθρώπων, χρημάτων, τεχνολογίας), μετατροπή των ενεργειών τους εντός του συστήματος και εξόδου του τελικού προϊόντος, το οποίο προκύπτει από τις δραστηριότητες της εισόδου και τις ενδιάμεσες φάσεις οι οποίες εμπλέκονται σε συναλλαγές με το περιβάλλον. Κεντρική ιδέα στα μοντέλα ανοικτών συστημάτων είναι η ύπαρξη του σημείου της ανατροφοδότησης από το περιβάλλον που ενημερώνει όταν το σύστημα δεν λειτουργεί αποδοτικά επιτρέποντας αλλαγές για τη μείωση των αποκλίσεων. Τα κυβερνητικά μοντέλα κλειστών συστημάτων περιγράφουν τις επιχειρήσεις ως συστήματα εισόδου, μετατροπής των ενεργειών και εξόδου του τελικού αποτελέσματος με τη διαφορά ότι η ανατροφοδότηση λαμβάνεται εσωτερικά από τη στρατηγική της επιχείρησης. (Wright & McMahan, 1992)

Η Mowday (1984) ήταν από τους πρώτους ερευνητές που θέλησε να εφαρμόσει το μοντέλο συστημάτων σε πρακτικές ΔΑΠ δημιουργώντας διάφορες στρατηγικές για τη μείωση του κύκλου εργασιών στις επιχειρήσεις. Ομοίως, οι Wright & Snell (1991) χρησιμοποίησαν ένα μοντέλο ανοικτών συστημάτων για τη δημιουργία στρατηγικών ΔΑΠ προτείνοντας οι εισροές στο σύστημα να είναι οι ικανότητες και οι δεξιότητες των

ατόμων και τα εξαγόμενα αποτελέσματα να αποτελούνται από την επίδοση (όπως η παραγωγικότητα) και τα συναισθηματικά αποτελέσματα (όπως η ικανοποίηση από την εργασία). Σύμφωνα με το μοντέλο των Wright & Snell οι δύο γενικές ευθύνες των στρατηγικών ΔΑΠ θα πρέπει να είναι: η διαχείριση των ικανοτήτων (competence management) και η διαχείριση της συμπεριφοράς (behavior management). (Wright & McMahan, 1992)

Ειδικότερα, η διαχείριση των ικανοτήτων ασχολείται με τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων οι οποίες διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοί τους έχουν τις δεξιότητες που απαιτούνται για την επίτευξη της στρατηγικής τους. Οι δραστηριότητες αυτές έχουν άμεση αλληλεπίδραση με το εξωτερικό εργασιακό περιβάλλον προκειμένου να προσελκύσουν, να επιλέξουν, να διατηρήσουν και να χρησιμοποιήσουν τους εργαζόμενους με τις απαραίτητες γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες για την εκτέλεση του στρατηγικού επιχειρηματικού τους πλάνου. Οι στρατηγικές που πρότειναν για τη διαχείριση των ικανοτήτων είναι οι εξής (Wright & McMahan, 1992, Wright & Snell, 1991):

- Η απόκτηση των ικανοτήτων (competence acquisition) που αφορά τις δραστηριότητες, όπως η κατάρτιση και η επιλογή, μέσω των οποίων οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να εξασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοι τους έχουν τις απαιτούμενες ικανότητες.
- Η χρησιμοποίηση των ικανοτήτων (competence utilization) που αφορά τις δραστηριότητες μέσω των οποίων επιδιώκουν να χρησιμοποιήσουν τις δεξιότητες που κρίθηκαν λανθασμένες ή περιττές υπό την εφαρμογή μιας προηγούμενης στρατηγικής.
- Η διατήρηση των ικανοτήτων (competence retention) που αφορά τις δραστηριότητες εκείνες που αποσκοπούν στη διατήρηση των ικανοτήτων της επιχείρησης μέσω της μείωσης του κύκλου εργασιών και της συνεχούς κατάρτισης.
- Η μετακίνηση των ικανοτήτων (competence displacement) που αφορά τις δραστηριότητες εκείνες που αποσκοπούν στην εξάλειψη των αρμοδιοτήτων που δεν είναι αναγκαίες για τη στρατηγική της επιχείρησης.

Η διαχείριση της συμπεριφοράς ασχολείται με τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων οι οποίες διασφαλίζουν ότι τα άτομα με τις απαιτούμενες δεξιότητες εργάζονται για την

επιχείρηση και ενεργούν με τρόπο που υποστηρίζουν τη στρατηγική της. Οι στρατηγικές που πρότειναν για τη διαχείριση συμπεριφοράς είναι οι εξής (Wright & McMahan, 1992, Wright & Snell, 1991):

- Ο έλεγχος της συμπεριφοράς (behavioral control) που αφορά τις δραστηριότητες, όπως η αξιολόγηση των επιδόσεων και τα συστήματα αμοιβής, μέσω των οποίων επιδιώκουν να ελέγξουν αν η συμπεριφορά των εργαζομένων είναι απόλυτα ευθυγραμμισμένη με τους στόχους της επιχείρησης.
- Οι στρατηγικές συντονισμού συμπεριφοράς (behavioral coordination) που αφορά τις δραστηριότητες αξιολόγησης και οργανωτικής ανάπτυξης μέσω των οποίων επιδιώκουν να συντονίσουν τις απαιτούμενες συμπεριφορές των εργαζομένων για την υποστήριξη της στρατηγικής της επιχείρησης.

2.2.4. Η Θεωρία του Ελέγχου (Control Theory)

Η θεωρία του ελέγχου αποτελεί ένα υβριδικό μοντέλο Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού, προτάθηκε από τον Snell (1992) και συνδυάζει τα μοντέλα των κυβερνητικών συστημάτων και της συμπεριφορικής προσέγγισης. Σύμφωνα με τον Snell το μοντέλο συμπεριφοράς δεν επεξηγεί με σαφήνεια τον τρόπο με τον οποίο οι πρακτικές ΔΑΠ εφαρμόζονται συνδυαστικά, ενώ παράλληλα υποθέτει ότι η διοίκηση των επιχειρήσεων έχει σαφή κατανόηση του οργανωσιακού πλαισίου και πλήρη γνώση τόσο των συμπεριφορών των εργαζομένων που απαιτούνται σε όλα τα επίπεδα, για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης, όσο και των κατάλληλων πρακτικών που θα προκαλέσουν τις συγκεκριμένες συμπεριφορές. (Wright & McMahan, 1992)

Το μοντέλο της θεωρίας του ελέγχου προτείνει ότι η διαδικασία ελέγχου περιλαμβάνει τις ανώτερες προθέσεις, τους μηχανισμούς επιρροής, την αξιολόγηση, την ανατροφοδότηση και τις πρακτικές ΔΑΠ οι οποίες μπορούν να συνδυαστούν σε τρεις τύπους συστημάτων ελέγχου: τον έλεγχο εισόδου των απαραίτητων εισροών, μέσω της επιλογής και της κατάρτισης ανθρώπινου δυναμικού, τον έλεγχο συμπεριφοράς, μέσω συστημάτων αξιολόγησης και ανταμοιβής της συμπεριφοράς και τον έλεγχο εξόδου των αποτελεσμάτων, μέσω των συστημάτων αξιολόγησης και ανταμοιβής που βασίζονται στα αποτελέσματα. (Wright & McMahan, 1992, Wright & Snell, 1991).

Το συγκεκριμένο μοντέλο είναι ένα δυναμικό μοντέλο σταθερής περιβαλλοντικής παρακολούθησης και εσωτερικής προσαρμογής καθώς τονίζει την ανάγκη συντονισμού

όλων των πρακτικών ΔΑΠ όσο και την ανάγκη συνεχόμενης αναπροσαρμογής τους ανάλογα με τις αλλαγές του περιβάλλοντος. (Wright & McMahan, 1992)

2.2.5. Η Θεωρία της Μεσολάβησης - της Συναλλαγής Κόστους

Η θεωρία μεσολάβησης-συναλλαγής κόστους είναι ένα ακόμα δημοφιλές θεωρητικό μοντέλο στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού το οποίο προέρχεται από τις οικονομικές θεωρίες και αφορά τη διερεύνηση των συναλλαγών ως μέσο ελέγχου της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Η συγκεκριμένη προσέγγιση επιδιώκει να προσδιορίσει τους περιβαλλοντικούς παράγοντες οι οποίοι σε συνδυασμό με ένα σύνολο ανθρώπινων παραγόντων εξηγούν γιατί οι οργανισμοί επιδιώκουν να γίνουν οι συναλλαγές στο εσωτερικό τους ως μέσο μείωσης του κόστους (σε αντίθεση με τις συναλλαγές στην αγορά). Ειδικότερα, θεωρεί την οριοθετημένη ορθολογικότητα (τα όρια επεξεργασίας πληροφοριών από τους ανθρώπους) και τον καιροσκοπισμό (την επιδίωξη των προσωπικών στόχων) ως τους δύο ανθρώπινους παράγοντες που οδηγούν στην αύξηση του κόστους συναλλαγών και μεσολάβησης (transaction and agency cost), μόνο όμως όταν συνδυαστούν με τα εξωτερικά περιβαλλοντικά χαρακτηριστικά της αβεβαιότητας και τον μικρό αριθμό σχέσεων ανταλλαγής. (Wright & McMahan, 1992)

Πιο συγκεκριμένα, το κόστος συναλλαγής είναι το κόστος που συνδέεται με τη διαπραγμάτευση, την παρακολούθηση, την αξιολόγηση και την επιβολή των ανταλλαγών μεταξύ των μερών, προκύπτει προκειμένου να καταστούν οι ανταλλαγές πιο αποτελεσματικές και όσο αυξάνονται υπάρχει μια τάση εσωτερικοποίησης της συναλλαγής εντός της επιχείρησης. Το κόστος μεσολάβησης είναι το κόστος που συνδέεται με την καθιέρωση αποτελεσματικών συμβάσεων μεταξύ των μερών και το πρόβλημα μεσολάβησης προκαλείται από την απαίτηση υπηρεσιών ενός συμβαλλόμενου μέρους σε ένα άλλο. (Wright & McMahan, 1992)

Η θεωρία μεσολάβησης - συναλλαγής κόστους έχει επιπτώσεις στο σχεδιασμό των πρακτικών ΔΑΠ καθώς επιδιώκει να εξηγήσει τον έλεγχο που ασκείται στις επιχειρήσεις. Σύμφωνα με τον Jones (1984) κεντρική προϋπόθεση της προσέγγισης είναι ότι οι εργαζόμενοι έχουν ισχυρά κίνητρα για μειωμένη απόδοση, την τάση να βασίζονται στις προσπάθειες των υπολοίπων μελών της ομάδας τους και δεν έχουν κανένα κίνητρο για την αύξηση της προσωπικής απόδοσής τους, εκτός και αν οι συνθήκες εργασίας τους επιτρέψουν να αποδείξουν τις μοναδικές συνεισφορές τους και να επωφεληθούν από

αυτές τις συνεισφορές. Ο Jones παρατήρησε ότι η συνολική επίδοση ομάδων και επιχειρήσεων εξαρτάται από τα συστήματα ελέγχου που χρησιμοποιούνται για την παρακολούθηση της συμπεριφοράς των εργαζομένων θεωρώντας ότι σκοπός των πρακτικών ΔΑΠ είναι η μέτρηση των μοναδικών συνεισφορών των εργαζομένων και η παροχή επαρκών ανταμοιβών για τις εκάστοτε μεμονωμένες επιδόσεις τους. Οι πρακτικές αυτές αφορούν τα μέσα μέσω των οποίων οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να ευθυγραμμίσουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. (Wright & McMahan, 1992)

Η θεωρία μεσολάβησης-συναλλαγής κόστους έχει πρόσφατα συνδεθεί με τη ΔΑΠ με την έννοια του γραφειοκρατικού κόστους που αφορά, σύμφωνα με τους Jones & Wright (1992), τα έξοδα διαπραγμάτευσης, παρακολούθησης, αξιολόγησης και ενδυνάμωσης των εργαζομένων. Ειδικότερα, οι Jones & Wright παρουσίασαν ένα μοντέλο γραφειοκρατικού κόστους που συνδέεται με τις ανθρώπινες εισροές, τις ενέργειες των εργαζομένων και τα αποτελέσματα επίδοσής τους. Το κόστος εισροών ανθρώπινων πόρων αφορά το κόστος για την εξασφάλιση εργαζομένων με τις απαιτούμενες δεξιότητες είτε αφορά νέες προσλήψεις είτε αφορά εκπαιδεύσεις, οι οποίες όμως θα πρέπει μακροπρόθεσμα να παρέχουν οικονομικό όφελος στην επιχείρηση. Επιπλέον, έξοδα προκύπτουν και από την παρακολούθηση και την αξιολόγηση των εργαζομένων καθώς είναι μια δύσκολη και δαπανηρή διαδικασία και το κόστος της αυξάνεται ιδιαίτερα όταν υπάρχει αβεβαιότητα ή ασάφεια σχετικά με τα επιθυμητά αποτελέσματα της ανθρώπινης δράσης. (Wright & McMahan, 1992)

2.2.6. Η Θεωρία της Ολοκλήρωσης (Integration Approach)

Η θεωρία της ολοκλήρωσης ασχολείται με την εναρμόνιση των πολιτικών και πρακτικών ΔΑΠ τόσο μεταξύ τους όσο και σε σχέση με τις στρατηγικές των υπόλοιπων τμημάτων της επιχείρησης. Σκοπός της συγκεκριμένης προσέγγισης είναι η εξακρίβωση εκείνης της εναρμόνισης η οποία θα επιφέρει την υψηλότερη επίδοση στην επιχείρηση και διακρίνεται: στη θεωρία της οριζόντιας ολοκλήρωσης, στη θεωρία της κατακόρυφης ολοκλήρωσης και στη θεωρία της συνδυασμένης ολοκλήρωσης. (Χυτήρης, 2018)

Η θεωρία της οριζόντιας ολοκλήρωσης, η οποία εναλλακτικά αναφέρεται και ως εσωτερική ευθυγράμμιση (internal alignment), εσωτερικό ταίριασμα (internal matching) ή και εσωτερική προσαρμογή (internal fit), υποστηρίζει ότι η υψηλότερη επίδοση μιας

επιχείρησης προκαλείται όταν οι πρακτικές ΔΑΠ είναι διασυνδεδεμένες και αμοιβαία ενισχυόμενες. Η συνέργεια αυτή αποτελεί τη βασική κινητήρια δύναμη της προσέγγισης και οδηγεί στο συμπέρασμα ότι είναι πολύ πιθανό να υπάρχουν εκείνες οι κατάλληλα εναρμονισμένες πρακτικές ή άριστες πρακτικές, οι οποίες ευθυγραμμίζονται, αλληλοενισχύονται και λειτουργούν αποτελεσματικά, ανεξάρτητα από τις οποιεσδήποτε επικρατούσες συνθήκες και τις υπόλοιπες στρατηγικές της επιχείρησης. (Χυτήρης, 2018)

Η θεωρία της κατακόρυφης ολοκλήρωσης, η οποία εναλλακτικά αναφέρεται και ως εξωτερική ευθυγράμμιση (external alignment), εξωτερικό ταίριασμα (external match), εξωτερική προσαρμογή (external fit) ή άριστη προσαρμογή (best fit), υποστηρίζει ότι η υψηλότερη επίδοση της επιχείρησης επιτυγχάνεται με τη σωστή προσαρμογή (fit) ή ταίριασμα (match) μεταξύ των στρατηγικών της επιχείρησης και των πρακτικών ΔΑΠ. Βασικό στοιχείο της προσέγγισης είναι ότι πρώτα επιλέγεται η στρατηγική της επιχείρησης και στη συνέχεια προσδιορίζονται οι κατάλληλες πρακτικές ΔΑΠ οι οποίες διαμορφώνονται ανεξάρτητα, αλλά ευθυγραμμίζονται με τις υπόλοιπες στρατηγικές της επιχείρησης. (Χυτήρης, 2018)

Η θεωρία της συνδυασμένης ολοκλήρωσης αποτελεί μια ολιστική θεώρηση η οποία συνδυάζει την οριζόντια και την κατακόρυφη ολοκλήρωση και υποστηρίζει ότι η υψηλότερη επίδοση της επιχείρησης προκύπτει όταν επιτυγχάνονται υψηλά επίπεδα προσαρμογής μεταξύ συνδυασμένων πρακτικών ΔΑΠ και της στρατηγικής της επιχείρησης. Η προσέγγιση χρησιμοποιεί τον όρο δέσμες (bundles) για τις πρακτικές ΔΑΠ οι οποίες αποτελούν συνδυασμούς αλληλοσχετιζόμενων, αλληλοσυμπληρωμένων και αλληλοενισχυόμενων πρακτικών και άριστα προσαρμοσμένων με τις υπόλοιπες στρατηγικές της επιχείρησης. (Χυτήρης, 2018)

2.2.7. Μη στρατηγικές θεωρίες

Οι προηγούμενες θεωρίες έχουν σαφή στρατηγική εστίαση καθώς προσπαθούν να εξηγήσουν πώς μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι πρακτικές ΔΑΠ για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Κάθε θεωρία αναλαμβάνει μια κάπως ορθολογική διαδικασία λήψης αποφάσεων για την ανάπτυξη και ευθυγράμμιση των διάφορων πρακτικών ΔΑΠ. Ωστόσο, υπάρχουν και θεωρίες οι οποίες προσπαθούν να εξηγήσουν πώς μπορούν να αναπτυχθούν πρακτικές ΔΑΠ οι οποίες δεν είναι αποτέλεσμα

ορθολογικών διαδικασιών λήψης στρατηγικών αποφάσεων, αλλά αποτέλεσμα θεσμικών και πολιτικών δυνάμεων. (Wright & McMahan, 1992)

2.2.7.1. Η Θεωρία Εξάρτησης των Πόρων (Resource Dependence)

Η θεωρία εξάρτησης των πόρων είναι από τις πιο ενδιαφέρουσες και ασυνήθιστες θεωρίες καθοριστικών πρακτικών ΔΑΠ η οποία επικεντρώνεται κυρίως στις σχέσεις ισχύος εντός και μεταξύ των επιχειρήσεων. Υποθέτει ότι όλες οι επιχειρήσεις εξαρτώνται από τη ροή πολύτιμων πόρων (π.χ. χρήματα, τεχνολογία, δεξιότητες) εσωτερικά ώστε να μπορούν να είναι λειτουργικές. Η δυνατότητα άσκησης ελέγχου σε οποιονδήποτε από αυτούς τους αξιόλογους πόρους παρέχει στο άτομο (εργαζόμενο) ή στην ομάδα μια σημαντική πηγή ενέργειας και στο βαθμό που ο εκτιμημένος πόρος είναι σπάνιος η δύναμη της οντότητας που ελέγχει τον πόρο αυξάνεται. Συνεπώς, στο βαθμό που οι ανθρώπινοι πόροι με τις απαραίτητες ικανότητες και δεξιότητες για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης είναι σπάνιοι η δύναμη του τμήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού αυξάνεται καθιστώντας αναγκαία τη στρατηγική του διοίκησης. (Wright & McMahan, 1992)

2.2.7.2. Θεσμικές Θεωρίες – Institutionalism

Οι θεσμικές θεωρίες έχουν πρόσφατα αναπτυχθεί και παρόλο που αποτελούνται από μια ποικιλία προσεγγίσεων οι ιδέες τους μπορεί να βοηθήσουν στην κατανόηση των καθοριστικών παραγόντων ανάπτυξης πρακτικών ΔΑΠ. Η βασική τους άποψη είναι ότι πολλές δομές, προγράμματα και πρακτικές των επιχειρήσεων, επιτυγχάνουν νομιμότητα μέσω της κοινωνικής κατασκευής της πραγματικότητας. Επεκτείνοντας αυτή τους την άποψη και στο πεδίο ΔΑΠ αμφισβητούν το γεγονός ότι όλες οι πρακτικές είναι αποτέλεσμα συνειδητών και ορθολογικών διαδικασιών λήψης αποφάσεων, για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης, αλλά ενδέχεται να είναι το αποτέλεσμα κοινωνικών κατασκευαστικών διαδικασιών σύμφωνα με τις οποίες εξωτερικές δυνάμεις επηρεάζουν τη δημιουργία και την εφαρμογή πρακτικών ΔΑΠ δημιουργώντας την αίσθηση της νομιμότητας. (Wright & McMahan, 1992)

2.3. Στρατηγικές Προσεγγίσεις - Υποδείγματα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού

2.3.1. Το Υπόδειγμα 5-P του Schuler

Το υπόδειγμα 5-P προτάθηκε από τον Schuler (1992) και αποτελεί ένα μοντέλο Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού το οποίο, όπως υποδηλώνει και το όνομά του, βασίζεται στις πέντε αρχές της ΔΑΠ, τη Φιλοσοφία (Philosophy), τις Πολιτικές (Policies), τα Προγράμματα (Programs), τις Πρακτικές (Practices) και τις Διαδικασίες (Processes). Η συγκεκριμένη προσέγγιση τονίζει τη σημαντικότητα της διασύνδεσης μεταξύ αφενός του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού και αφετέρου της στρατηγικής και των στρατηγικών αναγκών της επιχείρησης. (Schuler, 1992)

Σύμφωνα με το μοντέλο 5-P του Schuler η επιχείρηση λαμβάνοντας υπόψη της το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον που δραστηριοποιείται διαμορφώνει τη στρατηγική της και ορίζει τις στρατηγικές ανάγκες της, οι οποίες αντικατοπτρίζουν τον συνολικό σχεδιασμό της για επιβίωση, ανάπτυξη, προσαρμοστικότητα και κερδοφορία. Η επιτυχία, ωστόσο, της επιχείρησης καθορίζεται από την πλήρη ευθυγράμμιση της στρατηγικής της και των στρατηγικών αναγκών της με τις δραστηριότητες του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού οι οποίες στο πλαίσιο των 5-P καθορίζονται από (Schuler, 1992):

- Τη φιλοσοφία της επιχείρησης για το ανθρώπινο δυναμικό, την αντίληψή της για το ρόλο που διαδραματίζουν στην επιτυχία της και τον τρόπο που θα πρέπει να τους διαχειρίζεται.
- Τις πολιτικές ΔΑΠ οι οποίες ορίζουν τις κατευθυντήριες γραμμές για τα επιχειρηματικά θέματα που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό, την ανάπτυξη προγραμμάτων και πρακτικών ΔΑΠ με βάση τις στρατηγικές ανάγκες της επιχείρησης.
- Τα προγράμματα ΔΑΠ τα οποία συντονίζουν τις ενέργειες για τη διαχείριση των αλλαγών που απαιτούνται σε επιχειρηματικά θέματα που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό και διευκολύνουν τις οργανωτικές αλλαγές ανάλογα με τις στρατηγικές ανάγκες της επιχείρησης.
- Τις πρακτικές ΔΑΠ οι οποίες περιλαμβάνουν τη διαχείριση των πόρων, την απόδοση και τις ανταμοιβές, τη μάθηση, την ανάπτυξη και την παρακίνηση των απαραίτητων συμπεριφορών των εργαζομένων για την υποστήριξη των στρατηγικών αναγκών της επιχείρησης.

- Τις διαδικασίες που καθορίζουν πώς η φιλοσοφία, οι πολιτικές, τα προγράμματα και οι πρακτικές ΔΑΠ προσδιορίζονται, διαμορφώνονται και εφαρμόζονται για την επίτευξη της στρατηγικής της επιχείρησης.

2.3.2. Η Προσέγγιση του Harvard

Η προσέγγιση του πανεπιστημίου του Harvard προτάθηκε από τους Beer, Spector, Lawrence, Mills and Walton (1984) οι οποίοι ανέπτυξαν, σύμφωνα με τον Boxal (1992), το «πλαίσιο Harvard». Το πλαίσιο του Harvard είναι ένα μοντέλο ΔΑΠ το οποίο αποτελείται από έξι συστατικά (Armstrong, 2009, Χυτήρης, 2018):

- Τις ομάδες ενδιαφέροντος (stakeholders interests), οι οποίες περιλαμβάνουν τους μετόχους, τη διοίκηση, τα συνδικάτα, την κυβέρνηση και την κοινωνία, όπου κάθε ομάδα έχει τις δικές της πεποιθήσεις και τα δικά της συμφέροντα τα οποία καθορίζουν τις πολιτικές ΔΑΠ.
- Τους περιστασιακούς παράγοντες (situational factors), οι οποίοι περιλαμβάνουν τα χαρακτηριστικά του εργατικού δυναμικού, την αγορά εργασίας, τα συνδικάτα, την επιχειρηματική στρατηγική, τη φιλοσοφία της διοίκησης, την τεχνολογία, τη νομοθεσία και τις κοινωνικές αξίες και επηρεάζουν ταυτόχρονα τα συμφέροντα των ομάδων ενδιαφέροντος και τις πολιτικές ΔΑΠ.
- Τις επιλογές πολιτικών ΔΑΠ (HRM policy choices), οι οποίες περιλαμβάνουν τις κύριες δραστηριότητες ΔΑΠ, όπως τα συστήματα εργασίας, τα συστήματα προσλήψεων, κατάρτισης και ανταμοιβής, και οι οποίες προσδιορίζονται από τους περιστασιακούς παράγοντες και τις ομάδες ενδιαφέροντος.
- Τα αποτελέσματα ανθρώπινων πόρων (long-term consequences), τα οποία περιλαμβάνουν τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την εφαρμογή των πολιτικών ΔΑΠ, όπως τη δέσμευση, την επάρκεια, την ταύτιση και την αποτελεσματικότητα κόστους. Τα αποτελέσματα αυτά μπορεί να είναι θετικά όταν οι πολιτικές ΔΑΠ εφαρμόζονται άριστα και οδηγούν σε μακροπρόθεσμες συνέπειες σε ατομικό, οργανωτικό και κοινωνικό επίπεδο.
- Τη διαδικασία ανατροφοδότησης (feedback process), η οποία τονίζει ότι η σχέση μεταξύ ΔΑΠ και αποτελεσμάτων είναι αμφίδρομη, αφού οι μακροπρόθεσμες συνέπειες έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν τις ομάδες ενδιαφέροντος, τους περιστασιακούς παράγοντες, καθώς και τις επιλογές πολιτικών ΔΑΠ.

Συνοπτικά, η προσέγγιση του Harvard επιτυγχάνει μια εξισορρόπηση μεταξύ της προσέγγισης των άριστων πρακτικών ΔΑΠ και της προσέγγισης της άριστης προσαρμογής καθώς υποστηρίζει ότι όλες οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να έχουν υψηλές επιδόσεις είτε εφαρμόζοντας αποτελεσματικά γενικές πρακτικές ΔΑΠ (θεωρία άριστων πρακτικών) είτε διαμορφώνοντας πρακτικές ΔΑΠ παρακολουθώντας το πλαίσιο μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται (θεωρία άριστη προσαρμογής). Η συγκεκριμένη προσέγγιση, σύμφωνα με τον Praauwe (2004), είναι τόσο περιγραφική παρουσιάζοντας μια καλή επισκόπηση των παραγόντων οι οποίοι είναι σημαντικοί στη διαμόρφωση των πολιτικών ΔΑΠ και συμβουλεύει αρκετά πειστικά πώς οι διάφορες επιλογές πολιτικών ΔΑΠ καταλήγουν σε μακροπρόθεσμα αποτελέσματα. Επιπρόσθετα, είναι μια προσέγγιση ανθρωποκεντρική με «ήπιο» (soft) χαρακτήρα ΔΑΠ καθώς δίνει έμφαση στην επικοινωνία, την παρακίνηση, την ηγεσία, τη συναισθηματική δέσμευση και ευημερία των εργαζόμενων ώστε να είναι δυνατή η επίτευξη των στρατηγικών σκοπών της επιχείρησης. (Χυτήρης, 2018)

2.3.3. Η Προσέγγιση του Michigan

Η προσέγγιση του Πανεπιστημίου του Michigan προτάθηκε από τους Fombrun, Devanna and Tichy (1984) και υποστηρίζει ότι οι πρακτικές ΔΑΠ και η οργανωσιακή δομή θα πρέπει να διαχειρίζονται με τρόπο που να συμφωνεί με τη στρατηγική της επιχείρησης. Η συγκεκριμένη προσέγγιση έχει δύο επίπεδα, το πρώτο επίπεδο επικεντρώνεται στο στρατηγικό μάνατζμεντ και τις πιέσεις του περιβάλλοντος, ενώ το δεύτερο επίπεδο επικεντρώνεται στον κύκλο των ανθρώπινων πόρων γνωστό ως και το υπόδειγμα εναρμόνισης (matching model). (Armstrong, 2008, Χυτήρης, 2018)

Σύμφωνα με το πρώτο επίπεδο οι πρακτικές ΔΑΠ καθορίζονται από τη διοίκηση της επιχείρησης η οποία σχεδιάζει τις μεθόδους πρόσληψης και ανάπτυξης των ΑΠ λαμβάνοντας υπόψη της ότι οι δυνάμεις που καθορίζουν το εσωτερικό της περιβάλλον πρέπει να ανταποκρίνονται στις δυνάμεις που καθορίζουν το εξωτερικό της περιβάλλον. Πιο συγκεκριμένα, το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, το οποίο περιλαμβάνει τις οικονομικές, πολιτικές δυνάμεις και τις κοινωνικές δυνάμεις και στο οποίο παρατηρείται αυξημένος ανταγωνισμός, θα απαιτήσει την ορθολογική διαχείριση των ΑΠ ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Οι δυνάμεις αυτές πιέζουν το εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, το οποίο καθορίζεται από την αποστολή, τη

στρατηγική, την οργανωσιακή δομή και τη ΔΑΠ, δυνάμεις οι οποίες δεν μπορούν να λειτουργήσουν μεμονωμένα, αλλά αλληλοεπιδρούν η μία στην άλλη ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Σύμφωνα με το δεύτερο επίπεδο οι τέσσερις συνιστώσες της ΔΑΠ, η επιλογή των εργαζομένων, η κατάρτιση και η ανάπτυξη τους, η αξιολόγηση της επίδοσης και η δίκαιη κατανομή των αμοιβών τους, παρέχει κίνητρα στους εργαζόμενους καθώς συνδέει τα υψηλά επίπεδα επίδοσης με την ανάπτυξη των εργαζομένων, στο πλαίσιο των πιέσεων των οικονομικών, πολιτικών και πολιτισμικών δυνάμεων του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. (Χυτήρης, 2018)

Η συγκεκριμένη προσέγγιση είναι ένα απλό υπόδειγμα το οποίο υποστηρίζει ότι η αποτελεσματική οργανωσιακή επίδοση των επιχειρήσεων επιτυγχάνεται με τη στενή εφαρμογή και το ταίριασμα μεταξύ της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και της στρατηγικής των επιχειρήσεων. Ωστόσο, αποτυγχάνει να αντιληφθεί την πιθανότητα ύπαρξης αμοιβαίας σχέσης μεταξύ τους καθώς θεωρεί ως κύριο σημείο εκκίνησης την ανάπτυξη της στρατηγικής των επιχειρήσεων και υποθέτει ότι η ΔΑΠ πρέπει να καθορίζεται και να εξαρτάται από τη στρατηγική των επιχειρήσεων. Επιπλέον, σε αντίθεση με τη προσέγγιση του Harvard, αγνοεί τις ομάδες ενδιαφέροντος, τους περιστασιακούς παράγοντες και την έννοια της επιλογής των πολιτικών ΔΑΠ και επικεντρώνεται περισσότερο στα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα των επιχειρήσεων. (Χυτήρης, 2018)

2.3.4. Η Προσέγγιση του Warwick

Η προσέγγιση του Πανεπιστημίου του Warwick προτάθηκε από τους Hendry and Pettigrew (1990) και αποτελεί μια επέκταση της προσέγγισης του Harvard λαμβάνοντας υπόψη της την επιχειρηματική στρατηγική και τις πρακτικές ΔΑΠ. Η συγκεκριμένη προσέγγιση επικεντρώνεται τόσο στο εξωτερικό πλαίσιο των επιχειρήσεων, το οποίο περιλαμβάνει τις μακρο-περιβαλλοντικές δυνάμεις όπως το κοινωνικό-οικονομικό, τεχνικό, πολιτικό και νομικό πλαίσιο, όσο και στο εσωτερικό πλαίσιο, το οποίο περιλαμβάνει δυνάμεις όπως η κουλτούρα, η δομή, η τεχνολογία και η ηγεσία των επιχειρήσεων και περιγράφει και αναλύει την αλληλεπίδραση μεταξύ πλαισίου και περιεχομένου αναφορικά με τις πολιτικές και τις πρακτικές ΔΑΠ. (Truss & Gratton, 1994, Χυτήρης, 2018)

Τα βασικά πλεονεκτήματα του συγκεκριμένου υποδείγματος είναι ότι (Χυτήρης, 2018):

- Χαρτογραφεί τις διασυνδέσεις μεταξύ του ευρύτερου εξωτερικού περιβάλλοντος και του εσωτερικού οργανωσιακού περιβάλλοντος.
- Διερευνά τον τρόπο με τον οποίο η ΔΑΠ προσαρμόζεται στις αλλαγές του πλαισίου.
- Διαχειρίζεται αναδυόμενες στρατηγικές.
- Ευθυγραμμίζει το εσωτερικό με το εξωτερικό πλαίσιο για την επίτευξη υψηλότερης επίδοσης.

Τα βασικά του μειονεκτήματα είναι ότι (Χυτήρης, 2018):

- Δεν επεξηγεί τη διαδικασία μέσω της οποίας οι εσωτερικές πρακτικές ΔΑΠ συνδέονται με τα λειτουργικά αποτελέσματα και την επίδοση της επιχείρησης.
- Η διαχείριση των αναδυόμενων στρατηγικών μπορεί να καταλήξει σε χάος.

2.3.5. Η Προσέγγιση του Guest

Η προσέγγιση του Guest προτάθηκε από τον David Guest (1987), ο οποίος προσπάθησε σύμφωνα με τον Keenoy (1990) να προσδιορίσει τα βασικά χαρακτηριστικά ΔΑΠ στις εργασιακές σχέσεις. Η φιλοσοφία της συγκεκριμένης προσέγγισης βασίζεται στην άποψη ότι η ΔΑΠ διαφέρει από την παραδοσιακή διαχείριση προσωπικού και ότι οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να επιτύχουν ανώτερες ατομικές και οργανωσιακές επιδόσεις βασιζόμενες σε ένα σύνολο ολοκληρωμένων πρακτικών διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων τους. Τα στοιχεία που καθορίζουν την ύπαρξη ΔΑΠ στις επιχειρήσεις είναι οι καθορισμένοι στόχοι και οι πολιτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων τα οποία πρέπει να είναι απόλυτα ευθυγραμμισμένα και να υποστηρίζονται από την ηγεσία, την κουλτούρα και τη στρατηγική των επιχειρήσεων, ώστε να επιφέρουν τα αντίστοιχα οργανωτικά αποτελέσματα, όπως χαμηλό δείκτη κινητικότητας και αντικατάστασης προσωπικού καθώς και υψηλή απόδοση. (Boxal, 1992, Truss & Gratton, 1994, Χυτήρης, 2018)

Σύμφωνα με τον Guest στόχος της ΔΑΠ είναι η ευθυγράμμιση των στόχων της με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, η υψηλή δέσμευση των εργαζομένων στην επίτευξη των στόχων, η προσαρμοστικότητά τους στις εργασιακές και περιβαλλοντικές αλλαγές και η υψηλή ποιότητα στα προϊόντα ή υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση αποτέλεσμα του ποιοτικού τρόπου διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων. Κυριότερο στοιχείο στη συγκεκριμένη προσέγγιση είναι η επιδίωξη της δέσμευσης των

εργαζομένων στους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης σε αντίθεση με τη συμμόρφωση που υποστηρίζει η παραδοσιακή διαχείριση προσωπικού. (Boxal, 1992, Χυτήρης, 2018)

Το υπόδειγμα ΔΑΠ του Guest έχει τα εξής χαρακτηριστικά (Χυτήρης, 2018):

- Συνδέει τη ΔΑΠ με τη στρατηγική της επιχείρησης.
- Επικεντρώνεται σε πρακτικές και όχι σε συστήματα ΔΑΠ.
- Στα αποτελέσματα της ΔΑΠ περιλαμβάνονται η υψηλή δέσμευση, η ποιότητα και η ευελιξία των ανθρώπινων πόρων. Πιο συγκεκριμένα, η υψηλή δέσμευση των εργαζομένων αντιπροσωπεύει την επιθυμία τους να ανήκουν στην επιχείρηση και την προθυμία τους να κάνουν πράγματα για την επιχείρηση, η υψηλή ποιότητα αναφέρεται στις ικανότητες, γνώσεις και δεξιότητες των εργαζομένων και η υψηλή ευελιξία αναφέρεται στη λειτουργική ευελιξία των εργαζομένων.
- Οι αλλαγές στη συμπεριφορά των εργαζομένων επιτυγχάνονται μόνον στην περίπτωση επίτευξης της υψηλής δέσμευσης, της υψηλής ποιότητας και της υψηλής ευελιξίας.
- Οι αλλαγές στη συμπεριφορά των εργαζομένων θα έχουν θετικές επιπτώσεις στη χρηματοοικονομική επίδοση της επιχείρησης μέσω των αποτελεσμάτων επίδοσης.

Το συγκεκριμένο υπόδειγμα βασίζεται στην παραδοχή ότι διαφέρει σημαντικά η παραδοσιακή διοίκηση προσωπικού με τη σύγχρονη αντίληψη και πρακτική ΔΑΠ και είναι ιδεατό για το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού καθώς εμπεριέχει την πεποίθηση ότι θεμελιώδεις στοιχεία της ΔΑΠ, όπως η υψηλή δέσμευση, έχουν άμεση σχέση με την απόδοση των επιχειρήσεων. Ακολουθεί μια γραμμική προσέγγιση υποστηρίζοντας ότι η στρατηγική των επιχειρήσεων προσδιορίζει τις πρακτικές ΔΑΠ οι οποίες οδηγούν σε μια ποικιλία επιθυμητών αποτελεσμάτων. Ωστόσο η αδυναμία του έγκειται στο γεγονός ότι δεν αναγνωρίζει την αξία των συνδικάτων και βασίζεται στις ατομικές εργασιακές σχέσεις. (Χυτήρης, 2018).

2.3.6. Η Προσέγγιση του Storey

Η προσέγγιση του Storey, η οποία ονομάζεται και προσέγγιση των 27 στοιχείων, προτάθηκε από τον John Storey (1989), και εστιάζει στην προβολή 27 σημείων που

διαφοροποιούν τη ΔΑΠ από τη διοίκηση προσωπικού και τις εργασιακές σχέσεις (ΔΠΕΣ) (πίνακας 3.1). Το συγκεκριμένο υπόδειγμα ακολουθεί τη μαλακή προσέγγιση της ΔΑΠ θεωρώντας την ανθρώπινη ικανότητα ως ένα σημαντικό στοιχείο διαφοροποίησης μεταξύ των επιχειρήσεων και προσδίδει έμφαση στη δέσμευση παρά στη συμμόρφωση. (Χυτήρης, 2018).

Πίνακας 2.3.6.1. Διαφορές μεταξύ ΔΑΠ και ΔΠΕΣ (Χυτήρης, 2018)

Διαστάσεις		ΔΠΕΣ	ΔΑΠ
Πεποιθήσεις και Υποθέσεις			
1.	Σύμβαση εργασίας	Προσεκτική διατύπωση των γραπτών συμβάσεων	Στόχος για μετακίνηση «πέρα από τη σύμβαση»
2.	Κανόνες	Σημασία στη διαμόρφωση σαφών κανόνων / αμοιβαιότητα	Προσέγγιση «μέχρι που μπορείς να φθάσεις», πέρα από τους κανόνες
3.	Οδηγός διοικητικής δράσης	Έλεγχος διαδικασιών	Ανάγκες επιχείρησης
4.	Αναφερόμενη συμπεριφορά	Νόρμες / εθμική πρακτική	Αξίες / αποστολή
5.	Καθήκον / ευθύνη Διοίκησης ως προς τους εργαζόμενους	Παρακολούθηση	Καλλιέργεια / ανάπτυξη κουλτούρας
6.	Φύση σχέσεων	Πλουραλιστικές	Ενιαίες
7.	Συγκρούσεις	Θεσμοθετημένες	Χαλαρές
Στρατηγικές πτυχές			
8.	Σχέσεις κλειδιά	Διαχείριση εργασίας	Διαχείριση πελάτη
9.	Πρωτοβουλίες	Αποσπασματικές	Ολοκληρωμένες
10.	Επιχειρησιακός σχεδιασμός	Στο περιθώριο	Στο κέντρο
11.	Ταχύτητα λήψης αποφάσεων	Αργή	Γρήγορη
Στελέχη πρώτης γραμμής			
12.	Διοικητικός ρόλος	Συναλλακτικός	Μετασχηματιστική ηγεσία

13.	Στελέχη κλειδιά	Ειδικοί προσωπικού / εργασιακών σχέσεων	Στελέχη γενικά / επιχείρησης / πρώτης γραμμής
14.	Επικοινωνία	Έμμεση	Άμεση
15.	Τυποποίηση	Υψηλή	Χαμηλή
16.	Πολύτιμες διοικητικές δεξιότητες	Διαπραγματευτικές	Διευκολυντικές
Μοχλοί κλειδιά			
17.	Επιλογή	Ξεχωριστή λειτουργία, οριακού καθήκοντος	Ενσωματωμένη λειτουργία, κεντρικού καθήκοντος
18.	Αμοιβές	Αξιολόγηση εργασίας (σταθερής βαθμολογίας)	Σχετιζόμενη με απόδοση
19.	Συνθήκες	Διαπραγματεύσιμες χωριστά	Εναρμονισμένες
20.	Διαχείριση εργασίας	Συλλογικές διαπραγματεύσεις	Εξατομικευμένα συμβόλαια
21.	Εμπιστοσύνη στις εργασιακές σχέσεις	Διευθετημένη μέσω οργάνωσης και κατάρτισης	Περιθωριοποιημένη
22.	Κατηγορίες εργασίας και βαθμοί	Πολλές	Λίγες
23.	Επικοινωνία	Περιορισμένη, έμμεση	Αυξημένη, άμεση
24.	Σχεδιασμός θέσης εργασίας	Καταμερισμός εργασίας	Ομαδική εργασία
25.	Διαχείριση συγκρούσεων	Επίτευξη προσωρινών ανακωχών	Διαχείριση κλίματος και κουλτούρας
26.	Κατάρτιση και ανάπτυξη	Ελεγχόμενη πρόσβαση σε μαθήματα	Επιχειρήσεις που μαθαίνουν
27.	Εστίες προσοχής για παρεμβάσεις	Διαδικασίες προσωπικού	Ευρείες στρατηγικές κουλτούρας, διαρθρωτικές και προσωπικού

Πηγή: Storey, J. (1992)

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα οι τέσσερις διαστάσεις στις οποίες προβάλλονται τα 27 διαφορετικά σημεία μεταξύ της ΔΑΠ και της ΔΠΕΣ είναι οι εξής (Χυτήρης, 2018):

- **Πεποιθήσεις και υποθέσεις (beliefs):** Η ΔΑΠ, θεωρώντας ότι οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν το σημαντικότερο πόρο της επιχείρησης, δίνει κυρίως έμφαση στην ευελιξία, στη δέσμευση, στις αξίες, στην αποστολή και σε άτυπες ενωτικές σχέσεις χωρίς συγκρούσεις. Υποστηρίζει ότι η επιτυχία των επιχειρήσεων βασίζεται στην αφοσίωση και τις ικανότητες των ανθρώπινων πόρων της γι' αυτό και οι εργαζόμενοι πρέπει να αντιμετωπίζονται ως πολύτιμα περιουσιακά στοιχεία παρά σαν απλοί συντελεστές παραγωγής. Αντίθετα, η ΔΠΕΣ δίνει έμφαση σε νόρμες, συνήθειες και πρακτικές, καθώς και σε τυπικές, πλουραλιστικές και θεσμοθετημένες σχέσεις.
- **Στρατηγικές πτυχές (strategic qualities):** Η ΔΑΠ έχει στρατηγικό χαρακτήρα, βρίσκεται στο κέντρο του επιχειρησιακού σχεδιασμού και δίνει έμφαση σε ολοκληρωμένες πρωτοβουλίες με γρήγορη ταχύτητα αποφάσεων. Οι στρατηγικές της ΔΑΠ είναι δυναμικές και αποτελούν την πιο σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς λαμβάνουν υπόψη τους τις αλλαγές του περιβάλλοντος. Αντίθετα, η ΔΠΕΣ βρίσκεται στο περιθώριο του επιχειρησιακού σχεδιασμού, με αποσπασματικές πρωτοβουλίες και αργή ταχύτητα αποφάσεων.
- **Διοίκηση (Στελέχη) πρώτης γραμμής (line management):** Σύμφωνα με τη φιλοσοφία της ΔΑΠ, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι πολύ σημαντική για να αφηθεί στα χέρια του «ειδικού» διοικητή προσωπικού υποστηρίζοντας τον ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο των στελεχών πρώτης γραμμής στη διοίκηση των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, προβάλλει τα στελέχη πρώτης γραμμής ως μετασχηματιστικά ηγετικά στελέχη - κλειδιά τα οποία εκτελούν διευκολυντικούς ρόλους της ΔΑΠ στις καθημερινές τους δραστηριότητες. Αντίθετα, η ΔΠΕΣ προβάλλει τα στελέχη πρώτης γραμμής ως συναλλακτικά στελέχη με διαπραγματευτικές ικανότητες.
- **Μοχλοί κλειδιά (key levels):** Οι μοχλοί κλειδιά αναφέρονται σε μεθόδους και τεχνικές ΔΑΠ όπου ο βαθμός υιοθέτησής τους και χρησιμοποίησής τους διαφέρει αισθητά μεταξύ ΔΑΠ και ΔΠΕΣ. Πιο συγκεκριμένα, υποστηρίζει ότι η διαχείριση της κουλτούρας είναι σημαντικότερη από τις διαδικασίες και τα συστήματα, καθώς μειώνει την περίπτωση συγκρούσεων μέσα στην επιχείρηση και βελτιώνει τη συνέργεια μεταξύ των εργαζομένων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Armstrong, M. (2008). *Strategic Human Resources Management: A Guide to Action, 4th edition*, Kogan Page.

Baird, L. & Meshoulam, I. (1988). Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management, *Academy of Management Review*.

Boxal, P. (1992). Strategic Human Resource Management: Beginnings of a New Theoretical Sophistication, *Journal of Human Resource Management, Vol2, No3*.

Holbeche, L. (2009). *Aligning Human Resource Assets and Business Strategy, 2nd edition*, Elsevier Ltd.

Schuler, R. (1992). Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business, *Journal Organizational Dynamics*.

Storey, J., Ulrich, D., Wright, P. (2019). *Strategic Human Resources Management: A Research overview, 1st edition*, Routledge New York.

Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P., Stiles, P. (1997). Soft and Hard Models of Human Resource Management: A Reappraisal, *Journal of Management Studies 34:1*.

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

Wright, P. & McMahan, G. (1992). Theoretical perspectives for Strategic Human Resources Management, *Journal of Management*.

Wright, P. & Ulrich, M. (2017). A Road Well Traveled: The Past, Present, and Future Journey of Strategic Human Resource Management, *Annual Reviews of Organizational Psychology and Organizational Behavior*.

Χυτήρης, Λ. (2018), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Γ΄ έκδοση, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Ηλεκτρονικές Πηγές

CIPD, Strategic Human Resource Management, τελευταία προβολή 29/08/2021

<https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/hr/strategic-hrm-factsheet#gref>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

3.1. Γενικές Στρατηγικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

3.1.1. Διοίκηση Υψηλής Επίδοσης (High-Performance Management)

Η Διοίκηση Υψηλής Επίδοσης αναφέρεται στην ανάπτυξη ενός αριθμού σχετιζόμενων μεταξύ τους πρακτικών ΔΑΠ, οι οποίες συμβάλλουν στη βελτίωση της επίδοσης της επιχείρησης μέσω των ανθρώπων της, σε τομείς όπως η παραγωγικότητα, η ποιότητα, τα επίπεδα εξυπηρέτησης των πελατών, η ανάπτυξη και η κερδοφορία. Οι πρακτικές διοίκησης υψηλής επίδοσης περιλαμβάνουν αυστηρές διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής, εκτεταμένες και σχετικές δραστηριότητες κατάρτισης και ανάπτυξης, εισαγωγή κινήτρων και διαδικασίες ορθολογικής διαχείρισης της αξιολόγησης της επίδοσης. Οι παραπάνω πρακτικές συχνά αποκαλούνται και συστήματα εργασίας υψηλής επίδοσης (HPWS) τα οποία περιλαμβάνουν πρακτικές οι οποίες διευκολύνουν τη συμμετοχή των εργαζομένων, ενισχύουν τις δεξιότητές τους και τους παρακινούν μέσω αμοιβών και παροχών (Armstrong, 2008, Χυτήρης, 2018).

3.1.2. Διοίκηση Υψηλής Δέσμευσης (High-Commitment Management)

Η Διοίκηση Υψηλής Δέσμευσης αναφέρεται στην ανάπτυξη πολιτικών και πρακτικών ΔΑΠ οι οποίες δίνουν έμφαση στην ενίσχυση της αυτοδέσμευσης, της προσωπικής ευθύνης, της ανεξαρτησίας και της ενδυνάμωσης των εργαζομένων σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα της επιχείρησης. Σύμφωνα με τον Wood (1996) η Διοίκηση Υψηλής Δέσμευσης αποτελεί μια μορφή διοίκησης ανθρώπινων πόρων η οποία αποσκοπεί στο να προκαλέσει την αυτοδέσμευση των εργαζομένων στην επιχείρηση, παρά της επιβαλλόμενης από την επιχείρηση μέσω κυρώσεων και πιέσεων, και οι σχέσεις να βασίζονται σε υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης. Οι πολιτικές και πρακτικές ανθρώπινων πόρων που προτείνονται στη συγκεκριμένη στρατηγική από τους Beer et al (1984) και Walton (1985) είναι η ανάπτυξη κλιμάκων σταδιοδρομίας, η έμφαση στην κατάρτιση, τα υψηλά επίπεδα λειτουργικής ευελιξίας με την εγκατάλειψη ενδεχομένως άκαμπτων περιγραφών θέσεων εργασίας, η μείωση των ιεραρχικών επιπέδων, η πληροφόρηση των ομάδων, η ομαδική εργασία και οι ομάδες επίλυσης προβλημάτων.

Στον κατάλογο αυτό οι Wood και Albanese (1995) πρόσθεσαν τον επανασχεδιασμό της εργασίας από τη διοίκηση ώστε να παρέχονται θέσεις εργασίας με σημαντικό

επίπεδο εσωτερικής ικανοποίησης, την ισχυροποίηση μιας επιχειρησιακής πολιτικής που δε θα βασίζεται σε απολύσεις αλλά θα παρέχει εγγυήσεις μόνιμης απασχόλησης με την πιθανή χρήση προσωρινών εργαζομένων για την άμβλυνση των διακυμάνσεων της ζήτησης εργασίας, νέες μορφές συστημάτων αξιολόγησης και αμοιβών με βάση την αξία και την κατανομή των κερδών, καθώς και την εισαγωγή ομάδων εργασίας με υψηλή συμμετοχή στη διαχείριση της ποιότητας (Armstrong, 2008, Χυτήρης, 2018).

3.1.3. Διοίκηση Υψηλής Συμμετοχής (High-Involvement Management)

Η Διοίκηση Υψηλής Συμμετοχής αναφέρεται στην ανάπτυξη πρακτικών ΔΑΠ που βασίζονται στην ανάπτυξη της δέσμευσης και της συμμετοχής των εργαζομένων της επιχείρησης, σε αντίθεση με το γραφειοκρατικό μοντέλο που βασίζεται στον έλεγχο (Lawler, 1986). Η συγκεκριμένη στρατηγική θεωρεί τους εργαζόμενους συνεργάτες της διοίκησης μέσα στην επιχείρηση των οποίων τα συμφέροντα γίνονται σεβαστά και οι οποίοι έχουν λόγο σε θέματα που τους αφορά. Η υποκείμενη υπόθεση είναι ότι οι εργαζόμενοι θα αυξήσουν την εμπλοκή τους με την επιχείρηση εάν τους δίνεται η δυνατότητα να ελέγχουν και να κατανοούν την εργασία τους και έτσι μέσω της καλής επικοινωνίας και συμμετοχής τους στη λήψη αποφάσεων διασφαλίζεται τελικά η υψηλή επίτευξη επίδοσης. Σύμφωνα με τους Benson et al (2006) οι πρακτικές ΔΑΠ που περιλαμβάνονται σε ένα σύστημα πρακτικών υψηλής συμμετοχής περιλαμβάνουν τη λήψη αποφάσεων από τους εργαζόμενους, την εκχώρηση εξουσίας σε αυτούς, την πρόσβασή τους σε πληροφορίες, συστήματα κατάρτισης και αμοιβών με κίνητρα. Η επιτυχία της συγκεκριμένης στρατηγικής, όπως προτάθηκε από τον Guest (1997), οφείλεται στη δέσμευση και την ευελιξία που παρέχεται από τις δράσεις υψηλής εμπλοκής οι οποίες οδηγούν σε αλλαγές στη συμπεριφορά των εργαζομένων καθώς παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα παρακίνησης, δέσμευσης και υιοθετούν συμπεριφορές με καλύτερες επιδόσεις, οδηγώντας σε χαμηλότερα ποσοστά απουσιών και κύκλου εργασιών, αυξημένη παραγωγικότητα και υψηλότερα επίπεδα ποιότητας. (Armstrong, 2008, Χυτήρης, 2018)

3.2. Ειδικές Στρατηγικές Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού

3.2.1. Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Κεφαλαίου (Human Capital Management Strategy – HCM)

Το στρατηγικό μάνατζμεντ ανθρώπινου κεφαλαίου ασχολείται με την απόκτηση, ανάλυση και αναφορά δεδομένων τα οποία ενημερώνουν για την κατεύθυνση της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων που προσθέτουν αξία και συνδέονται με τις στρατηγικές, επενδυτικές και επιχειρησιακές αποφάσεις. Καθοριστικό χαρακτηριστικό της είναι η χρήση μετρήσεων στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων υπογραμμίζοντας ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται με στρατηγικές επενδύσεις σε αυτά τα περιουσιακά στοιχεία μέσω της δέσμευσης και της διατήρησης των εργαζομένων, της διαχείρισης ταλέντων και προγράμματα μάθησης και ανάπτυξης. Θεμελιώδεις στόχοι της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι (Afiouni, 2013, Armstrong, 2008, Χυτήρης, 2018):

- ο προσδιορισμός της επίδρασης των ανθρώπινων πόρων στην επιχείρηση και η συμβολή τους στην αξία της,
- η κατάδειξη ότι οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού παράγουν αξία σε όρους χρηματικούς, όπως η απόδοση των επενδύσεων,
- η παροχή καθοδήγησης για μελλοντικές στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού και επιχειρήσεων,
- η παροχή δεδομένων που θα ενημερώνουν στρατηγικές και πρακτικές σχεδιασμένες για να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων στις επιχειρήσεις.

Η διαμόρφωση της συγκεκριμένη στρατηγικής προϋποθέτει (Armstrong, 2008):

- την απόκτηση, ανάλυση και υποβολή εκθέσεων σχετικά με δεδομένα που ενημερώνουν για την κατεύθυνση του ανθρώπινου δυναμικού, τις στρατηγικές και διαδικασίες της,
- την ενημέρωση για την ανάπτυξη της επιχειρησιακής στρατηγικής,
- τη χρήση μετρήσεων για να αποδείξει ότι οι ανώτερες στρατηγικές και διαδικασίες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού παράγουν ανώτερα αποτελέσματα,
- την ενίσχυση της πεποίθησης ότι οι στρατηγικές και οι διαδικασίες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού δημιουργούν αξία μέσω των ανθρώπων,
- τον προσδιορισμό του αντίκτυπου των ανθρώπων στα επιχειρηματικά αποτελέσματα,
- την αξιολόγηση της αξίας του ανθρώπινου κεφαλαίου του οργανισμού,

- τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού,
- την παροχή δεδομένων σχετικά με την απόδοση του ανθρώπινου κεφαλαίου του οργανισμού,
- την απόδειξη ότι οι διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού παρέχουν χρηματική αξία.

Συμπερασματικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι το στρατηγικό μάνατζμεντ ανθρώπινου κεφαλαίου αποτελεί μια ευκαιρία να αναγνωριστούν οι άνθρωποι ως περιουσιακό στοιχείο το οποίο συμβάλλει άμεσα στην επίδοση των επιχειρήσεων και ταυτόχρονα μια πρόκληση για την ανάπτυξη των απαραίτητων δεξιοτήτων για τον εντοπισμό, την ανάλυση και την επικοινωνία αυτής της συμβολής ώστε να διασφαλιστεί ότι αναγνωρίζεται στη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων. Αναπτύσσοντας στρατηγικές για τη δημιουργία καλύτερων και ακριβέστερων πληροφοριών σχετικά με το ανθρώπινο κεφάλαιο και την επικοινωνία αυτών των πληροφοριών, τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά, οι επιχειρήσεις όχι μόνο θα βελτιώσουν τις επιχειρηματικές τους αποφάσεις, αλλά και θα δώσουν τη δυνατότητα στα ενδιαφερόμενα μέρη να κάνουν πιο ακριβείς εκτιμήσεις σχετικά με τις μακροπρόθεσμες μελλοντικές επιδόσεις των επιχειρήσεων. (Afiouni, 2013, Armstrong, 2008)

3.2.2. Στρατηγική Διαχείρισης Υψηλών Επιδόσεων (High Performance Strategy)

Η στρατηγική διαχείρισης υψηλών επιδόσεων προσδιορίζει τις προθέσεις των επιχειρήσεων σχετικά με το πώς μπορούν να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βελτιώνοντας την επίδοση των ανθρώπινων πόρων της. Κύριος στόχος της είναι η υλοποίηση των στρατηγικών στόχων των επιχειρήσεων μέσω συστημάτων εργασίας υψηλής επίδοσης (HPWS), γνωστά και ως συστήματα εργασιακών πρακτικών υψηλής επίδοσης. Οι Appelbaum et al (2000) ορίζουν ότι τα συγκεκριμένα συστήματα αποτελούνται από πρακτικές οι οποίες διευκολύνουν τη συμμετοχή των εργαζομένων, ενισχύουν τις δεξιότητές και τα κίνητρά τους για βέλτιστη επίδοση. Σύμφωνα με έρευνα που διεξήχθη από τους Armitage και Keeble-Allen (2007) τα τρία θέματα που φαίνεται να στηρίζουν την έννοια των συστημάτων εργασίας υψηλής επίδοσης είναι (Armstrong, 2008):

- η ανοιχτή, δημιουργική και ανθρωποκεντρική κουλτούρα όπου η λήψη αποφάσεων κοινοποιείται και μοιράζεται σε όλο τον οργανισμό,

- η επένδυση στους ανθρώπους μέσω της εκπαίδευσης και της κατάρτισης, της αφοσίωσης, της συμμετοχικότητας και της ευέλικτης εργασίας,
- τα μετρήσιμα αποτελέσματα επιδόσεων, όπως η συγκριτική αξιολόγηση και ο καθορισμός στόχων, καθώς και η καινοτομία μέσω διαδικασιών και βέλτιστων πρακτικών.

Οι Becker & Huselid (1998) περιγράφουν ένα σύστημα εργασίας υψηλής επίδοσης ως ένα «εσωτερικά συνεπές και συνεκτικό σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που επικεντρώνεται στην επίλυση λειτουργικών προβλημάτων και στην εφαρμογή της ανταγωνιστικής στρατηγικής των επιχειρήσεων». Υποστηρίζουν ότι ένα τέτοιο σύστημα «είναι το κλειδί για την απόκτηση, την κινητοποίηση και την ανάπτυξη των υποκείμενων διανοητικών περιουσιακών στοιχείων που μπορούν να αποτελέσουν πηγή διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος». Αυτό συμβαίνει γιατί (Armstrong, 2008, Kagaari, Munene, Ntayi, 2010):

- συνδέει τις αποφάσεις επιλογής και προαγωγής της επιχείρησης με επικυρωμένα μοντέλα ικανοτήτων,
- αναπτύσσει στρατηγικές που παρέχουν έγκαιρη και αποτελεσματική υποστήριξη για τις δεξιότητες που απαιτεί η εφαρμογή της στρατηγικής της επιχείρησης,
- θεσπίζει πολιτικές αποζημίωσης και διαχείρισης επιδόσεων που προσελκύουν, διατηρούν και παρακινούν τους εργαζομένους υψηλής επίδοσης.

Απαραίτητη προϋπόθεση για την ανάπτυξη μιας επιτυχημένης στρατηγικής υψηλών επιδόσεων είναι η ευθυγράμμισή της με τη στρατηγική των επιχειρήσεων. Συνεπώς, η ανάπτυξή της βασίζεται στην κατανόηση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης και του τρόπου με τον οποίο οι άνθρωποι μπορούν να συμβάλουν στην επίτευξή τους καθώς και στη δημιουργία μιας κουλτούρας υψηλών επιδόσεων με τα εξής χαρακτηριστικά: (Armstrong, 2008, Kagaari, Munene, Ntayi, 2010):

- να υπάρχει σαφής επικοινωνία των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης στα τμήματα και το ανθρώπινο δυναμικό σε όλα τα επίπεδα,
- οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν τι αναμένεται από αυτούς, να κατανοούν τους στόχους της επιχείρησης και τις ευθύνες τους ως προς την πραγματοποίησή τους.

- οι εργαζόμενοι να αισθάνονται ότι αξίζει να κάνουν τη δουλειά τους και ότι υπάρχει ισχυρή ταύτιση μεταξύ της εργασίας και των ικανοτήτων τους,
- οι εργαζόμενοι να έχουν τη δυνατότητα να μεγιστοποιήσουν τη συνεισφορά τους,
- η διοίκηση να ορίζει με σαφήνεια τι απαιτεί σε μορφή επίδοσης, να θέτει στόχους για την επιτυχία και να παρακολουθεί την επίδοση ώστε να διασφαλίζει ότι οι στόχοι επιτυγχάνονται,
- να δίνεται έμφαση στην προώθηση θετικών συμπεριφορών που οδηγούν σε ένα αφοσιωμένο και κινητοποιημένο εργατικό δυναμικό,
- οι διαδικασίες διαχείρισης των επιδόσεων να είναι ευθυγραμμισμένες με τους επιχειρηματικούς στόχους για να διασφαλίζεται ότι οι άνθρωποι συμμετέχουν στην επίτευξη των συμφωνηθέντων στόχων,
- οι ικανότητες των εργαζόμενων να αναπτύσσονται μέσω της μάθησης σε όλα τα επίπεδα για την βελτίωση των επιδόσεών τους και να παρέχονται ευκαιρίες να αξιοποιήσουν πλήρως τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους,
- να υπάρχει μια δεξαμενή ταλέντων η οποία να διασφαλίζει τη συνεχή παροχή υψηλών επιδόσεων σε καίριους ρόλους,
- οι εργαζόμενοι να εκτιμώνται και να ανταμείβονται ανάλογα με τη συνεισφορά τους,
- οι εργαζόμενοι να συμμετέχουν στην ανάπτυξη πρακτικών υψηλών επιδόσεων,
- να επικρατεί κλίμα εμπιστοσύνης και ομαδικής εργασίας

3.2.3. Στρατηγική Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (Corporate Social Responsibility – CSR)

Η στρατηγική εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (ΕΚΕ) αναφέρεται στη δέσμευση για ηθική και κοινωνική υπεύθυνη διοίκηση, προκειμένου να υπάρξει θετική επίδραση στην κοινωνία και το περιβάλλον. Σύμφωνα με την Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (2001) η συγκεκριμένη στρατηγική αφορά «την έννοια σύμφωνα με την οποία οι εταιρείες ενσωματώνουν τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και στην αλληλεπίδρασή τους με τα ενδιαφερόμενα μέρη τους σε μια εθελοντική βάση», ενώ το Παγκόσμιο Επιχειρηματικό Συμβούλιο για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη (1999) αναφέρει ότι αφορά «τη δέσμευση των επιχειρήσεων να συμβάλουν στη βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη συνεργαζόμενες ευρύτερα με τους εργαζομένους, τις οικογένειές τους, την τοπική κοινότητα και την

κοινωνία για τη βελτίωση της ποιότητας ζωής τους». Ειδικότερα η ΕΚΕ βασίζεται στην αντίληψη ότι τα συμφέροντα των επιχειρήσεων αλληλεπιδρούν με άλλα συμφέροντα (οικονομικά, πολιτιστικά, περιβαλλοντικά και κοινωνικά) και ασχολείται με τους παρακάτω τομείς (Armstrong, 2008, Moir, 2001, Χυτήρης, 2018):

- το χώρο εργασίας (εργαζόμενοι)
- την αγορά (πελάτες, προμηθευτές)
- το περιβάλλον,
- την κοινότητα,
- την ηθική,
- τα ανθρώπινα δικαιώματα.

Πιο αναλυτικά, η στρατηγική ΕΚΕ αφορά την αρχική απόφαση για το αν η επιχείρηση θα πρέπει ή όχι να ασχοληθεί με κοινωνικά θέματα και στη συνέχεια να δημιουργήσει μια εταιρική κοινωνική ατζέντα ώστε να αποφασίσει σε ποια κοινωνικά ζητήματα θα επικεντρωθεί και σε ποιο βαθμό. Όπως αναφέρουν οι Porter και Kramer (2006) «η στρατηγική αφορά πάντα την επιλογή υποστηρίζοντας ότι οι επιχειρήσεις που «κάνουν τις σωστές επιλογές και δημιουργούν εστιασμένες, προληπτικές και ολοκληρωμένες κοινωνικές πρωτοβουλίες σε συνδυασμό με τις βασικές στρατηγικές τους, θα έχουν το μεγαλύτερο κοινωνικό αντίκτυπο και θα αποκομίσουν τα μεγαλύτερα επιχειρηματικά οφέλη». Για το λόγο αυτό η στρατηγική ΕΚΕ θα πρέπει να ευθυγραμμίζεται με τη στρατηγική των επιχειρήσεων, αλλά και να συνδέεται στενά με το στρατηγικό μάνατζμεντ του ανθρώπινου δυναμικού καθώς αφορά την ηθική συμπεριφορά εκτός και εντός της επιχείρησης, δηλαδή εντός του ευρύτερου κοινωνικού πλαισίου αλλά και του εργασιακού περιβάλλοντος στο οποίο θα τηρούνται τα προσωπικά και εργασιακά δικαιώματα και οι πολιτικές και οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού να προβλέπουν τη δίκαιη και ηθική μεταχείριση των εργαζομένων. Σύμφωνα με τους McWilliams et al (2006) οι δραστηριότητες της ΕΚΕ περιλαμβάνουν την ενσωμάτωση κοινωνικών χαρακτηριστικών ή χαρακτηριστικών σε προϊόντα και διαδικασίες παραγωγής, την υιοθέτηση προοδευτικών πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, την επίτευξη υψηλότερων επιπέδων περιβαλλοντικών επιδόσεων μέσω της ανακύκλωσης και της μείωσης της ρύπανσης και την προώθηση των στόχων των κοινοτικών οργανώσεων (Armstrong, 2008, Moir, 2001).

Γενικά, η λογική της στρατηγικής της ΕΚΕ, όπως ορίζεται από τους Hillman και Keim (2001), βασίζεται σε δύο σημεία: πρώτον, υπάρχει μια ηθική επιταγή για τις επιχειρήσεις να «κάνουν το σωστό» χωρίς να λαμβάνεται υπόψη ο τρόπος με τον οποίο οι αποφάσεις αυτές επηρεάζουν την επίδοση της επιχείρησης και δεύτερον οι επιχειρήσεις μπορούν να επιτύχουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συνδέοντας τις δραστηριότητες της ΕΚΕ με τα συμφέροντα των ενδιαφερομένων μερών καθώς τα οφέλη που θα μπορούσαν να προκύψουν περιλαμβάνουν τη βελτίωση της φήμης της επιχείρησης και την αύξηση της αφοσίωσης και διατήρησης των εργαζομένων. Για την ανάπτυξη της συγκεκριμένης στρατηγικής σύμφωνα με το πλαίσιο ικανοτήτων της Ακαδημίας ΕΚΕ (2006) απαιτούνται τα εξής χαρακτηριστικά (Armstrong, 2008, Moir, 2001):

- Κατανόηση της κοινωνίας δηλαδή του τρόπου με τον οποίο οι επιχειρήσεις λειτουργούν στο ευρύτερο πλαίσιο έχοντας επίγνωση του κοινωνικού και περιβαλλοντικού αντίκτυπου που έχουν στην κοινωνία.
- Ανάπτυξη ικανοτήτων των ενδιαφερόμενων μερών με σκοπό την αποτελεσματική διαχείριση της επιχείρησης.
- Αμφισβήτηση της συνήθους λειτουργίας της επιχείρησης σε σχέση με ένα πιο βιώσιμο μέλλον.
- Σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη δηλαδή κατανόηση του ποιοι είναι οι βασικοί ενδιαφερόμενοι και επίγνωση των κινδύνων και των ευκαιριών που παρουσιάζει η συνεργασία μαζί τους.
- Στρατηγική άποψη δηλαδή διασφάλιση ότι οι κοινωνικές και περιβαλλοντικές απόψεις περιλαμβάνονται στη στρατηγική της επιχείρησης και αποτελούν αναπόσπαστο μέρος του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης.
- Αξιοποίηση της ποικιλομορφίας και σεβασμός της διαφορετικότητας γεγονός που θα πρέπει να αντανακλάται στις δίκαιες και διαφανείς επιχειρηματικές πρακτικές.

3.2.4. Στρατηγική Ανάπτυξης Οργανισμού (Organization development strategy - OD)

Η στρατηγική ανάπτυξης του οργανισμού αναφέρεται στο σχεδιασμό και την εφαρμογή προγραμμάτων τα οποία αποσκοπούν στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας με την οποία ένας οργανισμός λειτουργεί και ανταποκρίνεται στην αλλαγή. Σύμφωνα με τον ορισμό των French και Bell (1990) πρόκειται για «μια

προγραμματισμένη συστηματική διαδικασία κατά την οποία οι αρχές και πρακτικές της επιστήμης της συμπεριφοράς εισάγονται σε έναν εν εξελίξει οργανισμό προς την επίτευξη των στόχων της για οργανωσιακή βελτίωση, μεγαλύτερη οργανωσιακή επάρκεια και οργανωτική αποτελεσματικότητα. Η έμφαση δίνεται στους οργανισμούς και τις βελτιώσεις ή, για να το θέσουμε αλλιώς, στην ολική αλλαγή των συστημάτων. Ο προσανατολισμός είναι στη δράση και στην επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων ως αποτέλεσμα προγραμματισμένων δραστηριοτήτων» (Armstrong, 2008, Χυτήρης, 2018).

Κύριος στόχος της συγκεκριμένης στρατηγικής είναι να βοηθήσει τους εργαζόμενους να συνεργαστούν πιο αποτελεσματικά, να βελτιώσει τις οργανωτικές διαδικασίες, όπως τη διαμόρφωση και την εφαρμογή της στρατηγικής και να διευκολύνει το μετασχηματισμό του οργανισμού και τη διαχείριση της αλλαγής. Οι στρατηγικές της ανάπτυξης οργανισμού αφορούν την αλλαγή σε όλο το σύστημα και αναπτύσσονται ως προγράμματα με τα ακόλουθα χαρακτηριστικά (Armstrong, 2008, Χυτήρης, 2018):

- Διαχειρίζονται, ή τουλάχιστον υποστηρίζονται σθεναρά, από την κορυφή, αλλά μπορεί να χρησιμοποιούν και "παράγοντες αλλαγής" για τη διάγνωση των προβλημάτων και τη διαχείριση της αλλαγής με διάφορα είδη προγραμματισμένων δραστηριοτήτων ή "παρεμβάσεων".
- Τα σχέδια για την ανάπτυξη του οργανισμού βασίζονται σε μια συστηματική ανάλυση και διάγνωση των στρατηγικών και των συνθηκών του οργανισμού καθώς και των αλλαγών και των προβλημάτων που τον επηρεάζουν.
- Χρησιμοποιούν τις γνώσεις της επιστήμης της συμπεριφοράς και στοχεύουν στη βελτίωση του τρόπου με τον οποίο ο οργανισμός μπορεί να ανταπεξέρχεται σε περιόδους αλλαγών μέσω διαδικασιών όπως η αλληλεπίδραση, η επικοινωνία, η συμμετοχή, ο προγραμματισμός και η διαχείριση των συγκρούσεων.
- Επικεντρώνονται σε τρόπους που εξασφαλίζουν ότι οι επιχειρηματικές στρατηγικές και οι στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού εφαρμόζονται και η διαχείριση της αλλαγής πραγματοποιείται αποτελεσματικά.

Ωστόσο, υπάρχουν και περιπτώσεις που για την ανάπτυξη του οργανισμού απαιτείται μετασχηματισμός δηλαδή ριζική αλλαγή της στρατηγικής κατεύθυνσης ο οποίος περιλαμβάνει θεμελιώδεις αλλαγές στις δομές, τις διαδικασίες και τις συμπεριφορές

(Cummins και Worley (2005). Πιο συγκεκριμένα ο οργανωτικός μετασχηματισμός είναι απαραίτητος όταν συμβαίνουν (Armstrong, 2008, Χυτήρης, 2018):

- σημαντικές αλλαγές στον ανταγωνιστικό, τεχνολογικό, κοινωνικό ή νομικό περιβάλλον,
- σημαντικές αλλαγές στον κύκλο ζωής του προϊόντος που απαιτούν διαφορετικούς τρόπους ανάπτυξης προϊόντος και στρατηγικές μάρκετινγκ,
- σημαντικές αλλαγές στην ανώτατη διοίκηση,
- οικονομική κρίση ή μεγάλη ύφεση,
- εξαγορά ή συγχώνευση.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η ανάπτυξη και εφαρμογή στρατηγικών οργανωτικού μετασχηματισμού απαιτεί ειδικές ικανότητες και όπως επισημαίνει ο Gratton (1999): *«Η ικανότητα μετασχηματισμού εξαρτάται εν μέρει από την ικανότητα δημιουργίας και ενσωμάτωσης διαδικασιών που συνδέουν την επιχειρηματική στρατηγική με τις συμπεριφορές και τις επιδόσεις των ατόμων και των ομάδων»*. Για το λόγο αυτό τα προγράμματα μετασχηματισμού καθοδηγούνται από την κορυφή του οργανισμού και δεν βασίζονται σε έναν εξωτερικό «παράγοντα αλλαγής» αν και μπορεί να ληφθούν εξειδικευμένες εξωτερικές συμβουλές για πτυχές του μετασχηματισμού, όπως ο στρατηγικός σχεδιασμός, η αναδιοργάνωση ή η ανάπτυξη νέων διαδικασιών ανταμοιβής. Προϋπόθεση για ένα επιτυχημένο πρόγραμμα είναι η παρουσία ενός μετασχηματιστή ηγέτη ο οποίος, όπως ορίζεται από τον Burns (1978), παρακινεί τους άλλους να προσπαθήσουν για στόχους υψηλότερης τάξης και όχι απλώς για βραχυπρόθεσμο συμφέρον. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης προχωρά πέρα από την αντιμετώπιση των καθημερινών διοικητικών προβλημάτων, δεσμεύει τους ανθρώπους σε δράση και επικεντρώνεται στην ανάπτυξη νέων επιπέδων συνειδητοποίησης για το πού θα βρίσκεται ο οργανισμός στο μέλλον και τη δέσμευση για την επίτευξη αυτού του οράματος (Armstrong, 2008, Χυτήρης, 2018).

3.2.5. Στρατηγική Δέσμευσης Εργαζομένων (Employee engagement strategy)

Η στρατηγική δέσμευσης εργαζομένων περιλαμβάνει την ανάπτυξη και εφαρμογή πολιτικών που αποσκοπούν στην αύξηση του βαθμού αφοσίωσης των εργαζομένων στο έργο τους και στην επιχείρηση. Η σημασία της δέσμευσης των εργαζομένων έγκειται στο γεγονός ότι βρίσκεται στο επίκεντρο της εργασιακής σχέσης και αφορά το

τι κάνουν οι εργαζόμενοι, πώς συμπεριφέρονται στους ρόλους τους και τι τους κάνει να ενεργούν με τρόπους που προάγουν την επίτευξη των στόχων τόσο της επιχείρησης όσο και των ιδίων. Σύμφωνα με τους Robinson et al (2004) ο αφοσιωμένος εργαζόμενος είναι αυτός που (Armstrong, 2008, Kular, Gatenby, Rees, Soane, Truss, 2008, Χυτήρης, 2018):

- είναι θετικός για τη δουλειά του,
- πιστεύει στον οργανισμό και ταυτίζεται με αυτόν,
- εργάζεται ενεργά για να κάνει τα πράγματα καλύτερα,
- αντιμετωπίζει τους άλλους με σεβασμό και βοηθά τους συναδέλφους του να αποδίδουν αποτελεσματικότερα,
- υπερβαίνει τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας,
- βλέπει τη συνολική εικόνα, ακόμη και μερικές φορές με προσωπικό κόστος,
- ενημερώνεται για τις εξελίξεις στον τομέα του,
- αναζητά, και του δίνονται, ευκαιρίες να βελτιώσει την οργανωτική απόδοση του οργανισμού.

Καταλυτικοί παράγοντες για τη δέσμευση των εργαζομένων είναι (Armstrong, 2008, Kular, Gatenby, Rees, Soane, Truss, 2008):

- Η ίδια η εργασία να δημιουργεί εργασιακή ικανοποίηση και να οδηγεί σε εσωτερικά κίνητρα για αυξημένη δέσμευση όπως η αίσθηση της σημαντικότητας της εργασίας, η αυτονομία, η δυνατότητα χρήσης και ανάπτυξης δεξιοτήτων και ικανοτήτων και οι ευκαιρίες εξέλιξης.
- Ένα ευνοϊκό, υποστηρικτικό και εμπνευσμένο εργασιακό περιβάλλον το οποίο να δημιουργεί τις προϋποθέσεις που ενθαρρύνουν την υψηλή επίδοση και την αποτελεσματική συμπεριφορά. Αυτό περιλαμβάνει τόσο το φυσικό περιβάλλον (εγκαταστάσεις, εξοπλισμό) όσο και την οργανωτική κουλτούρα και τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού όπως οι πρακτικές στελέχωσης και οι πρακτικές ανταμοιβής.
- Η ηγεσία στο βαθμό τον οποίο ενθαρρύνει τη δέσμευση, τη θετική συμπεριφορά, την αυτονομία και δίνει την ευκαιρία στους εργαζόμενους να αναπτυχθούν και να επιτύχουν παρέχοντας ανατροφοδότηση που αναγνωρίζει τη συμβολή τους.
- Οι ευκαιρίες για προσωπική και εργασιακή ανάπτυξη και εξέλιξη.

- Οι ευκαιρίες συμβολής στο βαθμό που επιτρέπει στους εργαζόμενους να προωθούν ιδέες και απόψεις ώστε να αισθάνονται ότι συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Με βάση τους παραπάνω παράγοντες αναπτύσσονται και οι στρατηγικές δέσμευσης των εργαζομένων οι οποίες περιλαμβάνουν (Armstrong, 2008, Kular, Gatenby, Rees, Soane, Truss, 2008):

- Τα κίνητρα που παρέχονται από το ίδιο το έργο το οποίο εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο σχεδιάζεται η ίδια η εργασία. Σύμφωνα με τον Lawler (1969) τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά των θέσεων εργασίας για την παροχή κινήτρων είναι η ανατροφοδότηση, η χρήση των ικανοτήτων τους και ο βαθμός αυτονομίας που τους παρέχεται για τον καθορισμό των δικών τους στόχων. Ωστόσο, το μεγαλύτερο αντίκτυπο στα επίπεδα δέσμευσης των εργαζομένων προκύπτει από τον αποτελεσματικό σχεδιασμό των συστημάτων εργασίας και των θέσεων εργασίας και την έμφαση στις προσδοκίες που αναμένονται από τους ίδιους τους εργαζόμενους κατά την ανάθεση των ρόλων τους.
- Το εργασιακό περιβάλλον και την ανάπτυξη μιας κουλτούρας που ενθαρρύνει τη θετική συμπεριφορά στην εργασία, την προώθηση του ενδιαφέροντος και του ενθουσιασμού των εργαζομένων για τις εργασίες τους και τη μείωση του άγχους. Η άποψη αυτή πρεσβεύει ότι το προσωπικό που διασκεδάσει, υποστηρίζεται, αναπτύσσεται και αισθάνεται ικανοποιημένο και σεβαστό στην εργασία του, θα παρέχει τις καλύτερες υπηρεσίες στους πελάτες και η δέσμευσή του προκύπτει από το αίσθημα υπερηφάνειας που νιώθουν για την επιχείρηση την οποία εργάζονται. Σημαντικές πτυχές για την επίτευξη ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος είναι η επικοινωνία, η συμμετοχή, η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, οι συνθήκες εργασίας καθώς επίσης και η διαμόρφωση και εφαρμογή πολιτικών διαχείρισης των σχέσεων οι οποίες αφορούν την οικοδόμηση αποτελεσματικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων και τη δίκαιη αντιμετώπισή τους, αναγνωρίζοντας την αξία τους, δίνοντάς τους φωνή και παρέχοντάς τους ευκαιρίες ανάπτυξης.
- Την ύπαρξη μιας ηγεσίας που να διαδραματίζει άμεσο και ενεργό ρόλο στην αύξηση της δέσμευσης των εργαζομένων. Αυτό θα περιλαμβάνει την εφαρμογή προγραμμάτων μάθησης που θα βοηθάει τους εργαζόμενους να κατανοήσουν πώς αναμένεται να ενεργήσουν και τις δεξιότητες που θα πρέπει να

χρησιμοποιήσουν. Επίσης την εφαρμογή πολικών διαχείρισης της απόδοσης που θα αφορούν τον καθορισμό των ρόλων των εργαζομένων, τον προγραμματισμό βελτίωσης της απόδοσης, την από κοινού εμπλοκή στην παρακολούθηση της απόδοσης και της ανατροφοδότησης.

- Την παροχή ευκαιριών ανάπτυξης και εξέλιξης η οποία θα βασίζεται στη δημιουργία μιας κουλτούρας μάθησης η οποία θα αναγνωρίζεται από την ανώτατη διοίκηση, τα στελέχη γραμμής και τους εργαζόμενους στο σύνολο ως μια ουσιαστική οργανωτική διαδικασία στην οποία θα δεσμεύονται και θα συμμετέχουν συνεχώς. Η συγκεκριμένη κουλτούρα θα πρέπει να καθορίζει τα βήματα που απαιτούνται για να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι θα έχουν την ευκαιρία και την ενθάρρυνση να μαθαίνουν και να αναπτυχθούν στους ρόλους τους και θα περιλαμβάνει τη χρήση πολιτικών που εστιάζουν στην ευελιξία ρόλων, την παροχή δυνατοτήτων ανάπτυξης και την ευρύτερη χρήση των ταλέντων τους. Η φιλοσοφία θα πρέπει να είναι ότι όλοι έχουν την ικανότητα να επιτύχουν και θα περιλαμβάνει τη χρήση της διαχείρισης των επιδόσεων κατά κύριο λόγο ως αναπτυξιακή διαδικασία με έμφαση στην προσωπική ανάπτυξη και θα παρέχει ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και προγράμματα με τα οποία οι εργαζόμενοι θα έχουν την καθοδήγηση, την υποστήριξη και την ενθάρρυνση που χρειάζονται για να αξιοποιήσουν τις δυνατότητές τους και να επιτύχουν μια επιτυχημένη σταδιοδρομία με στον οργανισμό, σύμφωνα με τα ταλέντα και τις φιλοδοξίες τους.
- Την παροχή ευκαιριών συμβολής με τη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που δίνει στους ανθρώπους φωνή, ενθαρρύνοντάς τους να λένε τη γνώμη τους και θα τονίζει ως βασική αξία της επιχείρησης ότι η διοίκηση σε όλα τα επίπεδα πρέπει να είναι έτοιμη να ακούσει και να ανταποκριθεί σε κάθε συμβολή των εργαζομένων της.

3.2.6. Στρατηγική Διαχείρισης Γνώσης (Knowledge management strategy)

Η διαχείριση της γνώσης αφορά τη δημιουργία, απόκτηση, αφομοίωση, διανομή και χρήση γνώσεων για τη βελτίωση της μάθησης και της επίδοσης. Τα συστήματα διαχείρισης γνώσης αποτελούν έναν εξειδικευμένο μαθησιακό πόρο και διαδραματίζουν σπουδαίο ρόλο στην παροχή, στους οργανισμούς, πρόσβασης σε εσωτερικές και εξωτερικές ροές πληροφοριών και γνώσεων που τροφοδοτούν τις

διαδικασίες δημιουργίας και διατήρησης της καινοτομίας και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η απόκτηση γνώσης περιλαμβάνει τις ενδοεπιχειρησιακές διαδικασίες που διευκολύνουν τη δημιουργία, κωδικοποίηση και μεταφορά σιωπηρής και ρητής γνώσης από τα μεμονωμένα μέλη στον οργανισμό και την εισαγωγή αυτής της γνώσης στα συστήματα διαχείρισης γνώσης (KMS), καθώς και τον εντοπισμό και την απορρόφηση πληροφοριών και γνώσεων από εξωτερικές πηγές. Η αποθήκευση της γνώσης αναφέρεται στις διαδικασίες οργανωσιακής μνήμης, όπου οι πληροφορίες και οι γνώσεις αποθηκεύονται τυπικά στα φυσικά συστήματα μνήμης των συστημάτων και άτυπα διατηρούνται στις αξίες, τους κανόνες και τις πεποιθήσεις που συνδέονται με την οργανωσιακή κουλτούρα και δομή. Η διανομή της γνώσης σχετίζεται με τις διαδικασίες με τις οποίες νέες πληροφορίες από διαφορετικές πηγές μοιράζονται, οδηγώντας τελικά στη δημιουργία νέων πληροφοριών γνώσεων και κατανόησης. Τέλος, η ανάκτηση γνώσης σχετίζεται με την ικανότητα των μελών του οργανισμού να εντοπίζουν, να έχουν πρόσβαση και να χρησιμοποιούν πληροφορίες και γνώσεις που είναι αποθηκευμένες στα επίσημα και ανεπίσημα συστήματα μνήμης του οργανισμού.

Οι στρατηγικές διαχείρισης της γνώσης αποσκοπούν στην καταγραφή της συλλογικής γνώσης με σκοπό τη διανομή της, όπου είναι απαραίτητη, προκειμένου να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης και να επιτευχθεί η μεγαλύτερη επίδοση (Blake, 1988). Σύμφωνα με τον Trussler (1998) η ικανότητα μιας επιχείρησης να συγκεντρώσει, να μοχλεύσει και να χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά τη γνώση είναι μια σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε πολλές επιχειρήσεις καθώς μια επιτυχημένη επιχείρηση είναι μία επιχείρηση που δημιουργεί γνώση. Η διαχείριση της γνώσης αφορά τόσο τα αποθέματα όσο και τις εκροές της γνώσης καθώς τα αποθέματα περιλαμβάνουν την εμπειρογνωμοσύνη και την κωδικοποιημένη γνώση στα συστήματα ηλεκτρονικών υπολογιστών ενώ οι εκροές αντιπροσωπεύουν τους τρόπους με τους οποίους η γνώση μεταφέρεται μεταξύ των εργαζομένων μέσω μιας βάσης δεδομένων (Adams & Lamont, 2003, Armstrong, 2008, Χυτήρης, 2018).

Ωστόσο, σημαντικό είναι να γίνει διάκριση μεταξύ του συστήματος πληροφοριών ενός οργανισμού και του συστήματος διαχείρισης γνώσης καθώς το σύστημα πληροφοριών αναφέρεται στο υλικό, το λογισμικό και τις διαδικασίες που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί για να διευκολύνουν την επικοινωνία και την επεξεργασία πληροφοριών ενώ τα συστήματα διαχείρισης γνώσης αντιμετωπίζουν τη γνώση ως το βασικό πόρο

ανταγωνισμού των επιχειρήσεων και επιτρέπουν την απόκτηση, αποθήκευση, διανομή και ανάκτηση της οργανωσιακής γνώσης και πληροφοριών. Στην ουσία, όπως επισημάνθηκε από τους Mecklenberg et al (1999) «η διαχείριση της γνώσης επιτρέπει στις επιχειρήσεις να συλλαμβάνουν, να εφαρμόζουν και να παράγουν αξία από τους εργαζομένους τους, αφορά εξίσου, αν όχι περισσότερο, τους εργαζομένους και τον τρόπο με τον οποίο αποκτούν, ανταλλάσσουν και διαδίδουν τη γνώση γι' αυτό και έχει καταστεί μια σημαντική στρατηγική στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Οι στρατηγικές διαχείρισης της γνώσης προωθούν την ανταλλαγή γνώσης συνδέοντας ανθρώπους με ανθρώπους και συνδέοντάς τους με πληροφορίες έτσι ώστε να μαθαίνουν από τεκμηριωμένες εμπειρίες (Adams & Lamont, 2003, Armstrong, 2008).

Οι στρατηγικές για τη διαχείριση της γνώσης θα πρέπει να βασίζονται στην κατανόηση των πηγών και των τύπων γνώσης που υπάρχουν στους οργανισμούς. Όπως υποστηρίζουν οι Nonaka (1991) και Nonaka και Takeuchi (1995), η γνώση είναι είτε ρητή (explicit) είτε σιωπηρή (tacit) και η πρόκληση στη διαχείριση της γνώσης είναι το πώς θα μετατραπεί η σιωπηρή γνώση σε ρητή γνώση. Η ρητή γνώση μπορεί να κωδικοποιηθεί, είναι καταγεγραμμένη και διαθέσιμη και διατηρείται σε βάσεις δεδομένων, εταιρικά intranets, και χαρτοφυλάκια πνευματικής ιδιοκτησίας. Η σιωπηρή γνώση υπάρχει στο μυαλό των ανθρώπων, είναι δύσκολη να διατυπωθεί γραπτώς και αποκτάται μέσω της προσωπικής εμπειρίας και σύμφωνα με τους Hansen et al (1999) περιλαμβάνει την επιστημονική ή τεχνολογική εμπειρογνωμοσύνη, την επιχειρησιακή τεχνογνωσία, τις γνώσεις σχετικά με έναν κλάδο και την επιχειρηματική κρίση. Οι Hansen et al (1999) προσδιόρισαν δύο προσεγγίσεις για τη διαχείριση της γνώσης, τη στρατηγική κωδικοποίησης και τη στρατηγική εξατομίκευσης. Η στρατηγική κωδικοποίησης, κωδικοποιεί και αποθηκεύει τη ρητή γνώση σε βάσεις δεδομένων όπου μπορεί να έχει πρόσβαση και να χρησιμοποιηθεί εύκολα από οποιονδήποτε στην επιχείρηση. Συνεπώς, η στρατηγική αυτή βασίζεται στα έγγραφα και στην τεχνολογία της πληροφορικής για τη διαχείριση των βάσεων δεδομένων και τη χρήση του intranet. Η στρατηγική εξατομίκευσης αφορά την ανταλλαγή της σιωπηρής γνώσης, διαμοιράζεται κυρίως μέσω της άμεσης επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων και η ανταλλαγή επιτυγχάνεται με τη δημιουργία δικτύων και την ενθάρρυνση της επικοινωνίας μεταξύ ατόμων και ομάδων μέσω άτυπων συνεδρίων. Αξίζει να σημειωθεί ότι κατά την ανάπτυξη της στρατηγικής διαχείρισης της γνώσης πρέπει να προσδιοριστεί ποιες γνώσεις παράγουν αξία και πρέπει να διαμοιραστούν καθώς και η

σύνδεση της στρατηγικής της διαχείρισης της γνώσης με την στρατηγική της επιχείρησης ως κρίσιμο συστατικό της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων (Adams & Lamont, 2003, Armstrong, 2008).

3.2.7. Στρατηγική Στελέχωσης (Employee Resourcing Strategy)

Η στρατηγική της στελέχωσης αφορά την ανάπτυξη μεθόδων προσέλκυσης και διατήρησης υψηλής ποιότητας εργαζομένων και αποτελεί βασικό μέρος του στρατηγικού μάνατζμεντ του ανθρώπινου δυναμικού. Σύμφωνα με τον Keep (1989) στόχος της στρατηγικής της στελέχωσης είναι «η απόκτηση των κατάλληλων ανθρώπινων πόρων με τις κατάλληλες δεξιότητες, γνώσεις και δυνατότητες για μελλοντική ανάπτυξη γι' αυτό και η επιλογή και πρόσληψη εργαζομένων που είναι οι πλέον κατάλληλοι για την κάλυψη των αναγκών των επιχειρήσεων θα έπρεπε να αποτελεί βασική δραστηριότητα πάνω στην οποία στηρίζονται οι περισσότερες δραστηριότητες του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού». Κύριος στόχος της συγκεκριμένης στρατηγικής είναι να διασφαλίσει ότι μια επιχείρηση επιτυγχάνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απασχολώντας περισσότερο ικανούς εργαζομένους από τους ανταγωνιστές της οι οποίοι θα διαθέτουν ευρύτερο φάσμα ικανοτήτων και θα συμπεριφέρονται με τρόπους που θα μεγιστοποιούν τη συμβολή τους. Ο τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση προσελκύει και διατηρεί τέτοιους εργαζομένους είναι με την παροχή καλύτερων ευκαιριών και ανταμοιβών από τους ανταγωνιστές και αναπτύσσοντας μια θετική κουλτούρα που αυξάνει τη δέσμευση και δημιουργεί αμοιβαία εμπιστοσύνη. Απαραίτητα στοιχεία για την ανάπτυξη της στρατηγικής της στελέχωσης είναι (Armstrong, 2008, Cristian & Stefania, 2020, Χυτήρης, 2018):

- ο σχεδιασμός του ανθρώπινου δυναμικού,
- η ανάπτυξη της πρότασης αξίας των εργαζομένων της επιχείρησης και της φήμης του εργοδότη,
- τα σχέδια εξεύρεσης ανθρώπινων πόρων,
- η στρατηγική διατήρησης,
- η στρατηγική ευελιξίας,
- η στρατηγική διαχείρισης ταλέντων που περιλαμβάνει τη διασφάλιση ότι η επιχείρηση διαθέτει τους απαραίτητους ταλαντούχους εργαζόμενους για να εξασφαλίσει τη διαδοχή της διοίκησης και να ανταποκριθεί στις σημερινές και μελλοντικές επιχειρηματικές ανάγκες.

Πιο αναλυτικά, ο σχεδιασμός ανθρώπινων πόρων καθορίζει τους ανθρώπινους πόρους που απαιτούνται από τον οργανισμό για την επίτευξη των στρατηγικών τους στόχων και βασίζεται στην πεποίθηση ότι οι άνθρωποι είναι ο σημαντικότερος στρατηγικός πόρος ενός οργανισμού. Ωστόσο, είναι απαραίτητο να αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του επιχειρηματικού προγραμματισμού καθώς η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού προσδιορίζει τις βασικές ικανότητες που χρειάζεται ο οργανισμός για την επίτευξη των στόχων του και, ως εκ τούτου, τις απαιτήσεις του σε δεξιότητες και συμπεριφορές. Ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων ερμηνεύει αυτά τα σχέδια από την άποψη των ανθρώπων και μπορεί να επηρεάσει τη στρατηγική της επιχείρησης εστιάζοντας στους τρόπους με τους οποίους οι απαιτούμενοι άνθρωποι πόροι θα είναι διαθέσιμοι και ικανοί και πώς θα μπορούσαν να αναπτυχθούν και να χρησιμοποιηθούν περισσότερο αποτελεσματικά για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Τα σχέδια εξεύρεσης ανθρώπινων πόρων περιλαμβάνουν την προετοιμασία σχεδίων για την εξεύρεση ατόμων από το εσωτερικό της επιχείρησης και/ή προγράμματα μάθησης και ανάπτυξης που θα βοηθήσουν τους εργαζόμενους να μάθουν νέες δεξιότητες. Εάν οι ανάγκες δεν μπορούν να ικανοποιηθούν από το εσωτερικό της επιχείρησης τότε περιλαμβάνει την προετοιμασία μακροπρόθεσμων σχεδίων για την εξασφάλιση ότι οι διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής θα ικανοποιήσουν τις συγκεκριμένες ανάγκες. Η πρόταση αξίας των εργαζομένων της επιχείρησης αποτελείται από αυτό που έχει να προσφέρει στους υποψήφιους ή υφιστάμενους εργαζόμενους εάν ενταχθούν ή παραμείνουν στην επιχείρηση και περιλαμβάνει την ελκυστικότητα του οργανισμού, την υπευθυνότητα και εταιρική συμπεριφορά και ηθική, τον σεβασμό στην ένταξη της ποικιλομορφία, την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, τις ευκαιρίες για προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη. Επιπρόσθετα, η πρόταση αξίας των εργαζομένων μπορεί να εκφραστεί ως η φήμη του εργοδότη η οποία σύμφωνα με τον Walker (2007) ορίζεται ως «ένα σύνολο χαρακτηριστικών και ιδιοτήτων - συχνά άυλων - που καθιστούν έναν οργανισμό διακριτό, υπόσχονται ένα συγκεκριμένο είδος εμπειρίας απασχόλησης και απευθύνονται σε ανθρώπους που θα ευδοκιμήσουν και θα αποδώσουν τον καλύτερο εαυτό τους στην κουλτούρα του». Κύριος στόχος της στρατηγικής είναι να αναπτυχθεί ο καλύτερος συνδυασμός προσλήψεων και επιλογών. Οι στρατηγικές διατήρησης αποσκοπούν στο να διασφαλίσουν ότι οι άνθρωποι - κλειδιά παραμένουν στην επιχείρηση και ότι μειώνονται τα άσκοπα και δαπανηρά επίπεδα εναλλαγής των εργαζομένων. Το σχέδιο διατήρησης θα πρέπει να

αντιμετωπίζει κάθε έναν από τους τομείς στους οποίους μπορεί να προκύψει έλλειψη δέσμευσης και δυσαρέσκεια όπως (Armstrong, 2008, Cristian & Stefania, 2020):

- ο μισθός και τα προβλήματα που προκύπτουν λόγω μη ανταγωνιστικών ή άδικων συστημάτων αμοιβών,
- ο σχεδιασμός εργασίας και η δυσαρέσκεια που προκύπτει αν οι θέσεις εργασίας δεν είναι από μόνες τους ικανοποιητικές καθώς θα πρέπει να είναι σχεδιασμένες ώστε να μεγιστοποιούν την ποικιλία δεξιοτήτων, τη σημασία των καθηκόντων, την αυτονομία και την ανατροφοδότηση, και θα πρέπει να παρέχουν ευκαιρίες για μάθηση και ανάπτυξη,
- η απόδοση καθώς οι εργαζόμενοι μπορεί να αποθαρρυνθούν εάν δεν είναι ξεκάθαροι σχετικά με τις ευθύνες τους ή τα πρότυπα απόδοσης, δεν ενημερώνονται για το πόσο καλά τα καταφέρνουν ή αισθάνονται ότι οι αξιολογήσεις της απόδοσής τους είναι άδικες,
- η μάθηση και ανάπτυξη καθώς η απώλεια εργαζομένων μπορεί να αυξηθεί εάν δεν δίνονται ευκαιρίες στους ανθρώπους για μάθηση και ανάπτυξη ή αισθάνονται ότι οι απαιτήσεις που τίθενται δεν μπορούν να εκπληρωθούν χωρίς την κατάλληλη εκπαίδευση,
- η ανάπτυξη καριέρας καθώς η δυσαρέσκεια αυξάνεται εάν δεν παρέχονται ευκαιρίες ανάπτυξης οι οποίες θα πρέπει να σχεδιάζονται και να παρέχονται μέσω της παροχής ευρύτερης εμπειρίας στους εργαζομένους,
- η δέσμευση,
- η έλλειψη συνοχής της ομάδας,
- η δυσαρέσκεια και σύγκρουση με τους διευθυντές και τους προϊσταμένους καθώς συχνός λόγος παραίτησης είναι η αίσθηση ότι η διοίκηση γενικά ή μεμονωμένα διευθυντικά στελέχη και επικεφαλής ομάδων ειδικότερα δεν παρέχουν την ηγεσία που θα έπρεπε, αντιμετωπίζουν τους ανθρώπους άδικα ή εκφοβίζουν το προσωπικό τους,
- η διασφάλιση ότι οι διαδικασίες επιλογής και προαγωγής ανταποκρίνονται στις ικανότητες των ατόμων με τις απαιτήσεις της εργασίας,
- η υπερβολική προώθηση,
- η δημιουργία μη ρεαλιστικών προσδοκιών σχετικά με τις ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης οι οποίες δεν ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα.

Η στρατηγική της ευελιξίας περιλαμβάνει τον σχεδιασμό για αυξημένη ευελιξία στη χρήση του ανθρώπινου δυναμικού ώστε η επιχείρηση να έχει τη δυνατότητα μέγιστης αξιοποίησης των ανθρώπινων πόρων της ώστε να μπορεί να προσαρμόζεται γρήγορα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Κύριος στόχος της είναι η ανάπτυξη μιας ευέλικτης επιχείρησης η οποία θα παρέχει μεγαλύτερη λειτουργική ευελιξία και ευελιξία ρόλων. Η στρατηγική διαχείρισης ταλέντων περιλαμβάνει τη διασφάλιση ότι η επιχείρηση διαθέτει τους απαραίτητους ταλαντούχους εργαζόμενους για να εξασφαλίσει τη διαδοχή της διοίκησης και να ανταποκριθεί στις σημερινές και μελλοντικές επιχειρηματικές ανάγκες (Armstrong, 2008, Cristian & Stefania, 2020).

3.2.8. Στρατηγική Διαχείρισης ταλέντων - Talent management strategy

Η στρατηγική διαχείρισης ταλέντων αφορά τη διαδικασία εντοπισμού, ανάπτυξης, πρόσληψης, διατήρησης και αξιοποίησης ταλαντούχων ανθρώπων και αναφέρεται στον καθορισμό των απαιτούμενων ενεργειών για να εξασφαλιστεί ότι η επιχείρηση έχει τους ταλαντούχους ανθρώπους που χρειάζεται για να φθάσει στην επιτυχία. Στόχος της είναι να εξασφαλίσει τη ροή των ταλέντων σε μια επιχείρηση έχοντας υπόψη της ότι το ταλέντο είναι ένας από τους πιο σημαντικούς εταιρικούς πόρους και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης προέρχεται από την ύπαρξη ταλέντων σε όλα τα επίπεδα. Εξάλλου, σύμφωνα με τον CIPD (2007b) *«το ταλέντο αποτελείται από τα άτομα που μπορούν να κάνουν τη διαφορά στην επίδοση του οργανισμού, είτε μέσω της άμεσης συμβολής τους είτε μακροπρόθεσμα επιδεικνύοντας υψηλότερα επίπεδα δυνατοτήτων»* (Armstrong, 2008, Bethke-Langenegger, Mahler, Staffebach, 2011, Χυτήρης, 2018).

Η στρατηγική διαχείρισης ταλέντων, η οποία προκύπτει από τη στρατηγική της επιχείρησης και τις απαιτήσεις που έχει σε ταλαντούχους ανθρώπους για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της, περιλαμβάνει (Armstrong, 2008, Bethke-Langenegger, Mahler, Staffebach, 2011):

- τις διαδικασίες αναζήτησης ανθρώπινων πόρων οι οποίες παρέχουν τη βάση για τον προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων και καθορίζει τις απαιτήσεις σε ανθρώπινο κεφάλαιο οδηγώντας σε πολιτικές και προγράμματα εσωτερικής και εξωτερικής εξεύρεσης για τον εντοπισμό, την ανάπτυξη και την προώθηση ταλαντούχων ανθρώπων,

- τον έλεγχο των ταλέντων διασφαλίζοντας ότι οι ταλαντούχοι άνθρωποι έχουν την καθοδήγηση και τη μάθηση που θα τους καταστήσουν ικανούς να φέρουν εις πέρας πιο απαιτητικούς ρόλους στο μέλλον,
- το σχεδιασμό των ρόλων των ταλέντων διασφαλίζοντας ότι οι ρόλοι παρέχουν την ευθύνη, την πρόκληση και αυτονομία που απαιτούνται για τη δημιουργία δέσμευσης και κινήτρων καθώς και τη λήψη μέτρων για να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία και ενθαρρύνονται να μαθαίνουν και να αναπτύσσονται στους ρόλους τους,
- τις διαδικασίες διαχείρισης της απόδοσης οι οποίες παρέχουν το μέσο για την οικοδόμηση σχέσεων με τους ανθρώπους, τον εντοπισμό των ταλέντων και των δυνατοτήτων, τον προγραμματισμό της μάθησης και δραστηριότητες ανάπτυξης για την αξιοποίηση στο έπακρο του ταλέντου που διαθέτουν οι επιχειρήσεις,
- τις πολιτικές και τα προγράμματα μάθησης και ανάπτυξης των ταλέντων διασφαλίζοντας ότι οι άνθρωποι αποκτούν και βελτιώνουν τις δεξιότητες και τις ικανότητες που χρειάζονται,
- τη διαχείριση της στρατηγικής που αποτελείται από τις διαδικασίες σχεδιασμού της σταδιοδρομίας και της διαδοχής της διοίκησης.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η ανάπτυξη και εφαρμογή της στρατηγικής διαχείρισης ταλέντων απαιτεί υψηλής ποιότητας διοίκηση και ηγεσία και όπως προτείνεται από τους Younger et al (2007), οι απαιτούμενες προσεγγίσεις περιλαμβάνουν την έμφαση στην "ανάπτυξη εκ των έσω", θεωρώντας την ανάπτυξη των ταλέντων ως βασικό στοιχείο της στρατηγικής της επιχείρησης, τη σαφήνεια σχετικά με τις ικανότητες και τις συμπεριφορές που έχουν σημασία, τη διατήρηση καλά καθορισμένων ρόλων, την ανάπτυξη της διοίκησης, την καθοδήγηση και την απαίτηση υψηλών επιδόσεων (Armstrong, 2008, Bethke-Langenegger, Mahler, Staffelbach, 2011).

3.2.9. Στρατηγική Μάθησης και Ανάπτυξης - Learning and development strategy

Η στρατηγική μάθησης και ανάπτυξης αναφέρεται στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος στο οποίο οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να μαθαίνουν και να αναπτύσσονται και αποτελεί το πιο ενεργό συστατικό μιας συνολικής προσέγγισης για τη στρατηγική ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων. Η συγκεκριμένη στρατηγική λαμβάνει μια ευρεία και μακροπρόθεσμη προσέγγιση για το πώς οι πολιτικές και οι πρακτικές της μπορούν

να υποστηρίξουν την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης, είναι καθοδηγούμενη από την επιχείρηση, θεσπίζονται στο πλαίσιο της συνολικής προσέγγισης της στρατηγικής ανάπτυξης ανθρώπινων πόρων και έχουν θετικό αντίκτυπο στη διασφάλιση της επίτευξης των στόχων της επιχείρησης. Πιο αναλυτικά, αποσκοπεί στην παραγωγή ενός συνεκτικού και ολοκληρωμένου πλαισίου για την ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων μέσω της δημιουργίας μιας κουλτούρας μάθησης και της διαμόρφωσης οργανωτικών και ατομικών στρατηγικών μάθησης. Κύριος στόχος της είναι να ενισχύσει την ικανότητα των ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης σύμφωνα με την πεποίθηση ότι αποτελούν την πιο σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Armstrong, 2008, Jehanzeb & Bashir, 2013, Χυτήρης, 2018).

Η φιλοσοφία που διέπει τη στρατηγική μάθησης και ανάπτυξης ανθρώπινων πόρων έχει ως εξής (Armstrong, 2008, Jehanzeb & Bashir, 2013):

- η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλει σημαντικά στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού,
- οι πολιτικές και τα προγράμματα μάθησης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι ολοκληρωμένα και να υποστηρίζουν την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και του στρατηγικού μανατζμεντ των ανθρώπινων πόρων,
- η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει πάντα να συνδέεται με την αποτελεσματική επίδοση τόσο σε ομαδικό όσο και σε ατομικό επίπεδο,
- όλοι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης θα πρέπει να ενθαρρύνονται και να τους δίνεται η ευκαιρία να μαθαίνουν και να αναπτύσσουν τις δεξιότητες και τις γνώσεις τους στο μέγιστο δυνατό βαθμό,
- το πλαίσιο για την ατομική μάθηση θα πρέπει να παρέχεται από τα πλάνα προσωπικής ανάπτυξης και να υποστηρίζεται και να καθοδηγείται από τα πλαίσια μιας επίσημης κατάρτισης,
- οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επενδύουν στη μάθηση και την ανάπτυξη παρέχοντας κατάλληλες ευκαιρίες μάθησης, ωστόσο, η πρωταρχική ευθύνη για τη μάθηση και την ανάπτυξη θα πρέπει να ανήκει στους εργαζόμενους οι οποίοι θα έχουν την καθοδήγηση και την υποστήριξη της επιχείρησης και του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού.

3.2.10. Στρατηγική Ανταμοιβής – Reward strategy

Η στρατηγική ανταμοιβής αναφέρεται στον καθορισμό των μακροπρόθεσμων ενεργειών για την ανάπτυξη και εφαρμογή πολιτικών, πρακτικών και διαδικασιών ανταμοιβής, οι οποίες θα προωθήσουν την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων και θα ανταποκριθούν στις ανάγκες των ενδιαφερομένων. Η συγκεκριμένη στρατηγική βασίζεται στην κατανόηση των αναγκών της επιχείρησης και των εργαζομένων και του τρόπου με τον οποίο μπορούν να ικανοποιηθούν καλύτερα. Αφορά τις αξίες της επιχείρησης σχετικά με το πώς πρέπει να ανταμείβονται οι εργαζόμενοι της και τη διατύπωση κατευθυντήριων αρχών που θα διασφαλίζουν ότι αυτές οι αξίες θα εφαρμοστούν στη στρατηγική ανταμοιβής. Οι στρατηγικές διαφοροποιούνται ανάλογα με την κουλτούρα της επιχείρησης σε ευρεία στρατηγική ανταμοιβών ή ειδικές στρατηγικές ανταμοιβών. Πιο συγκεκριμένα, μια ευρεία στρατηγική ανταμοιβής δεσμεύει τον οργανισμό στην επιδίωξη μιας συνολικής πολιτικής ανταμοιβών και ο βασικός της στόχος είναι η επίτευξη της κατάλληλης ισορροπίας μεταξύ οικονομικών και μη οικονομικών ανταμοιβών και η χρήση άλλων προσεγγίσεων για την ανάπτυξη της εργασιακής σχέσης και του εργασιακού περιβάλλοντος που θα ενισχύσουν τη δέσμευση των εργαζομένων και θα παρέχουν περισσότερες ευκαιρίες για την εκτίμηση και την αναγνώριση της συμβολής τους. Οι ειδικές πρωτοβουλίες ανταμοιβής συνδέονται με την ανάλυση και αξιολόγηση των αναγκών της επιχείρησης και των εργαζομένων της και βασίζεται στην ανάλυση των σημερινών συνθηκών λειτουργίας της επιχείρησης (Armstrong, 2008, Jiang, Xiao, Qi, Xiao, 2009, Χυτήρης, 2018).

Η διαμόρφωση της στρατηγικής της ανταμοιβής περιλαμβάνει τέσσερις σημαντικές φάσεις ανάπτυξης (Armstrong, 2008):

- τη φάση της διάγνωσης κατά την οποία συμφωνούνται οι στόχοι ανταμοιβής, αξιολογούνται οι τρέχουσες πολιτικές και πρακτικές σε σχέση με αυτούς, εξετάζονται οι επιλογές βελτίωσης και συμφωνούνται τυχόν αλλαγές,
- τη φάση του λεπτομερούς σχεδιασμού στο οποίο οι βελτιώσεις και οι αλλαγές αναλύονται λεπτομερώς και δοκιμάζονται τυχόν αλλαγές,
- τη φάση της τελικής δοκιμής και προετοιμασίας,
- τη φάση της εφαρμογής η οποία αποτελείται από συνεχή αναθεώρηση και τροποποίηση.

Ωστόσο, στην πράξη, η διαμόρφωση της στρατηγικής ανταμοιβών σπάνια είναι τόσο λογική και γραμμική ως διαδικασία καθώς οι στρατηγικές εξελίσσονται για να μπορούν να ανταποκρίνονται με επιτυχία στις αλλαγές των οργανωτικών απαιτήσεων και οι υπεύθυνοι να παρακολουθούν τις αναδυόμενες τάσεις στη διαχείριση των ανταμοιβών οδηγώντας τους στον προγραμματισμό και την επικοινωνία σημαντικών τροποποιήσεων (Armstrong, 2008).

3.2.11. Στρατηγική Εργασιακών Σχέσεων – Employee relations strategy

Η στρατηγική των εργασιακών σχέσεων αφορά τον προσδιορισμό των προθέσεων της επιχείρησης για το τι πρέπει να γίνει και τι πρέπει να αλλάξει στους τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση διαχειρίζεται τις σχέσεις της με τους εργαζόμενους και τα συνδικάτα της. Η συγκεκριμένη στρατηγική απορρέει από τη στρατηγική της επιχείρησης, αλλά και στοχεύει στην υποστήριξή της και αφορά τον τρόπο με τον οποίο μπορούν (Armstrong, 2008, Χυτήρης, 2018):

- να οικοδομηθούν σταθερές και συνεργατικές σχέσεις με τους εργαζομένους της ελαχιστοποιώντας τις συγκρούσεις,
- να επιτευχθεί η δέσμευση μέσω διαδικασιών συμμετοχής και επικοινωνίας των εργαζομένων,
- να αναπτυχθεί αμοιβαιότητα με βάση το κοινό συμφέρον για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης μέσω της ανάπτυξης μιας οργανωσιακής κουλτούρας βασισμένης σε κοινές αξίες μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων.

Σύμφωνα με την Industrial Relations Services (1993) οι προσεγγίσεις για τις σχέσεις με τους εργαζομένους είναι (Armstrong, 2008):

- Η αντιπαραθετική σύμφωνα με την οποία ο οργανισμός αποφασίζει τι θέλει να κάνει και οι εργαζόμενοι αναμένεται να προσαρμοστούν ασκώντας εξουσία μόνο αρνούμενοι να συνεργαστούν.
- Η παραδοσιακή σύμφωνα με την οποία υπάρχει μια καλή καθημερινή σχέση εργασίας, αλλά η διοίκηση προτείνει και το εργατικό δυναμικό αντιδρά μέσω των εκλεγμένων εκπροσώπων του.
- Η συνεργασία σύμφωνα με την οποία ο οργανισμός εμπλέκει τους εργαζόμενους στην κατάρτιση και εκτέλεση των πολιτικών της επιχείρησης, αλλά διατηρεί το δικαίωμα της διοίκησης.

- Ο διαμοιρασμός εξουσίας σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι συμμετέχουν τόσο στην καθημερινή όσο και στη στρατηγική λήψη αποφάσεων.

Η ανάπτυξη της συγκεκριμένης στρατηγικής, όπως περιγράφεται από τον Guest (1995), μπορεί να ακολουθήσει τις εξής τέσσερις επιλογές (Armstrong, 2008):

- Το νέο ρεαλισμό ο οποίος δίνει μεγάλη έμφαση στην ενσωμάτωση της στρατηγικής των εργασιακών σχέσεων με τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
- Τον παραδοσιακό κολεκτιβισμό ο οποίος δίνει προτεραιότητα στις εργασιακές σχέσεις χωρίς Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού το οποίο συνεπάγεται τη διατήρηση της παραδοσιακής πλουραλιστικής οργάνωσης των εργασιακών σχέσεων μέσα σε ένα αμετάβλητο σύστημα εργασιακών σχέσεων.
- Την εξατομικευμένη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού η οποία δίνει υψηλή προτεραιότητα στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού χωρίς εργασιακές σχέσεις.
- Την μαύρη τρύπα σύμφωνα με την οποία δεν υπάρχουν εργασιακές σχέσεις και αποτελεί επιλογή στις επιχειρήσεις όπου η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού δεν αποτελεί προτεραιότητα.

3.3. Ο ρόλος του Ανθρώπινου Δυναμικού ως Στρατηγικός Εταίρος (HR as Strategic Partner)

Οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού έχουν τρεις αναγνωρίσιμους ρόλους που μπορούν να διαδραματίσουν, τον ρόλο της παροχής γραφειοκρατικών και διοικητικών υπηρεσιών, που συχνά συνίστανται στην ικανοποίηση νομικών και διοικητικών απαιτήσεων, τον ρόλο του επιχειρηματικού εταίρου, σύμφωνα με τον οποίο αναμένεται να εφαρμόζει και να παρέχει πρακτικές και υπηρεσίες Ανθρώπινου Δυναμικού που υποστηρίζουν τη στρατηγική της επιχείρησης και ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των διευθυντών και των εργαζομένων και τον ρόλο του στρατηγικού εταίρου σύμφωνα με τον οποίο είναι μέλη της ανώτερης διοικητικής ομάδας και συμμετέχουν άμεσα στις σημαντικές αποφάσεις της επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένης της διαμόρφωσης, του σχεδιασμού και της εφαρμογής της στρατηγικής της επιχείρησης. Στο πλαίσιο αυτών των πολλαπλών ρόλων οι Conner και Ulrich (1996) προβλέπουν ότι οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να κινούνται κατά μήκος δύο αξόνων, της στρατηγικής έναντι λειτουργιών και της διαδικασίας έναντι των ανθρώπων και προτείνουν ότι θα πρέπει να ασκούν τέσσερις βασικούς ρόλους προκειμένου να

δημιουργήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης (Armstrong, 2008, Lawler III & Boudreau, 2009, Lemergaard, 2009):

- Εταίρος στην εκτέλεση της στρατηγικής (Partner in strategy execution). Η προσέγγιση του τμήματος του ανθρώπινου δυναμικού ως βασικού οργανωτικού παράγοντα και στρατηγικού εταίρου τονίζεται όλο και περισσότερο ως σημαντική από επαγγελματίες και ακαδημαϊκούς. Πιο συγκεκριμένα, ο ρόλος του ως στρατηγικός εταίρος διαμορφώνεται γύρω από μια στρατηγική εστίαση στις διαδικασίες και επικεντρώνεται στο σχεδιασμό του οργανισμού για την υλοποίηση της στρατηγικής του και την επίτευξη των στόχων του. Κατά συνέπεια, ο ρόλος αυτός βασίζεται στο αποτέλεσμα ότι ο οργανισμός θα πρέπει να είναι σε θέση να εκτελεί τις επιδιωκόμενες στρατηγικές της επιχείρησης μέσω του τμήματος του ανθρώπινου δυναμικού συνεργαζόμενος τόσο με τα ανώτερα όσο και με τα ανώτατα στελέχη, εστιάζοντας στον τρόπο με τον οποίο θα διασφαλίσει τις συνολικές ανάγκες του οργανισμού (Ulrich and Brockbank, 2005b).
- Διοικητικός εμπειρογνώμονας (Administrative expert). Ο δεύτερος ρόλος, ο διοικητικός εμπειρογνώμονας ή λειτουργικός εμπειρογνώμονας, όπως αποκαλούν τον ρόλο οι Ulrich και Brockbank (2005a, b) είναι δομημένος γύρω από το έργο της διασφάλισης ότι οι παραδοσιακές διαδικασίες του ανθρώπινου δυναμικού, όπως η στελέχωση και η κατάρτιση, εκτελούνται αποτελεσματικά και αποδοτικά. Η βασική ιδέα αυτού του ρόλου είναι ότι κατά την εξέταση του εργαζόμενου ως κόστος, μπορεί να επιτευχθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με τη μείωση αυτού του κόστους και την αύξηση της αποτελεσματικότητας. Το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να προσθέτει αξία σε όλες τις λειτουργίες του και να καταδεικνύει ρητά την αξία του στην επιχείρηση. Ορισμένες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού παρέχονται μέσω των αποτελεσματικών διαδικασιών (π.χ. τεχνολογία), και άλλες μέσω πολιτικών και παρεμβάσεων, διευρύνοντας το ρόλο του ως «λειτουργικός εμπειρογνώμονας».
- Πρωταθλητής των εργαζομένων (Employee champion). Κατά τη μετατόπιση της λειτουργικής εστίασης από τις διαδικασίες στους εργαζόμενους, ο τρίτος ρόλος, ο πρωταθλητής των εργαζομένων, δίνει έμφαση στις ανάγκες των εργαζομένων με σκοπό την αύξηση της δέσμευσης και των ικανοτήτων. Ο ρόλος αυτός σχετίζεται με την ευημερία των εργαζομένων και με το ψυχολογικό συμβόλαιο μεταξύ επιχείρησης και εργαζομένου. Ο Ulrich

διαχωρίζει τον ρόλο του υπαλλήλου-πρωταθλητή σε «συνήγορο του υπαλλήλου» και «υπεύθυνο ανάπτυξης ανθρώπινων πόρων», τοποθετώντας τον τελευταίο ως έναν περισσότερο προσανατολισμένο στο μέλλον διαδικαστικό ρόλο. Ο ρόλος του υπαλλήλου-πρωταθλητή συνδέεται στενά με τα πιο παραδοσιακά στοιχεία της διαχείρισης προσωπικού, όπως η κατάρτιση, ανάπτυξη και δομές ανταμοιβής. Αυτό που διαφέρει, ωστόσο, είναι ότι η δέσμευση αποτελεί απαίτηση λόγω έλλειψης εργαζομένων και η διατήρηση είναι επομένως ένα σημαντικό στοιχείο στη στρατηγική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού. Οι ικανότητες είναι κεντρικές για τον οργανισμό, υπό την έννοια ότι αντιπροσωπεύουν τη μοναδικότητα του οργανισμού, ενώ η διατήρηση και οι ικανότητες βασίζονται στην παρουσία του σωστού συνδυασμού ανθρώπινων πόρων και στη δημιουργία των κατάλληλων προϋποθέσεων για την αξιοποίηση αυτών των πόρων.

- Παράγοντας αλλαγής (Change agent). Ο τέταρτος ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού βασίζεται σε μια στρατηγική εστίαση στους ανθρώπινους πόρους και αποσκοπεί στη διαχείριση του μετασχηματισμού και της αλλαγής που αντιμετωπίζει ο οργανισμός. Ο ρόλος του παράγοντα αλλαγής κατευθύνει την προσοχή στην ανάγκη διασφάλισης ότι ο οργανισμός έχει την ικανότητα να χειρίζεται την αλλαγή, βοηθώντας τους εργαζόμενους στις προσπάθειές τους να αγκαλιάσουν και να εφαρμόσουν την αλλαγή. Οι παράγοντες της αλλαγής είναι υπεύθυνοι για την υλοποίηση του οργανωτικού μετασχηματισμού και της αλλαγής της κουλτούρας και ο ρόλος αυτός δημιουργεί με τον τρόπο αυτό αξία διασφαλίζοντας ότι το σύνολο του οργανισμού είναι σε θέση να αλλάξει ανάλογα με τις συνθήκες, οικοδομώντας την ικανότητα αλλαγής στις βασικές του ικανότητες.

Ωστόσο, από τους παραπάνω ρόλους, φαίνεται ότι ο ρόλος του στρατηγικού εταίρου εμφανίζεται σήμερα ολοένα και πιο επιτακτικός καθώς υπάρχουν άφθονες αποδείξεις ότι ο τρόπος με τον οποίο προσλαμβάνεται, αναπτύσσεται, οργανώνεται και διαχειρίζεται το ανθρώπινο κεφάλαιο έχει άμεση και ισχυρή επίδραση στην αποτελεσματική επίδοση της επιχείρησης και την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της. Μελέτες παρουσιάζουν μια σαφή εικόνα ότι η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού διαδραματίζει ισχυρό ρόλο στη στρατηγική όσο περισσότερο μπορεί να συνδέσει το

ανθρώπινο κεφάλαιο με τη στρατηγική και ειδικότερα να εντοπίσει που το ταλέντο και τα χαρακτηριστικά σχεδιασμού του οργανισμού κάνουν τη στρατηγική διαφορά. Ορισμένες από τις ισχυρότερες συσχετίσεις με το στρατηγικό ρόλο του Ανθρώπινου Δυναμικού αφορούν την ικανότητά του να παρέχει μοναδικές γνώσεις στρατηγικής, να εκπαιδεύει τους ηγέτες που δεν ανήκουν στο Ανθρώπινο Δυναμικό όσον αφορά τις αποφάσεις τους σχετικά με τους ανθρώπινους πόρους και να διατυπώνει τις λογικές συνδέσεις μεταξύ της στρατηγικής επιτυχίας και της ικανότητας του οργανισμού να ανταγωνίζεται με τα ταλέντα που διαθέτει. Επιπρόσθετα, οι δεξιότητες στις διαδικασίες μέτρησης που σχετίζονται με την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα και τον αντίκτυπο των προγραμμάτων και των διαδικασιών διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και οι λήψεις αποφάσεων στη διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού σχετίζονται με το στρατηγικό ρόλο του Ανθρώπινου Δυναμικού καθώς οδηγούν στην κατανόηση των παραγόντων που καθορίζουν με ποιον τρόπο το ανθρώπινο κεφάλαιο κάνει τη στρατηγική διαφορά (Lawler III & Mohran, 2003, Lawler II & Boudreau, 2009).

Την προσέγγιση του επαγγελματία του ανθρώπινου δυναμικού ως στρατηγικός εταίρος επιτάσσουν και οι δραματικές αλλαγές με τις οποίες έρχονται αντιμέτωπες σήμερα οι επιχειρήσεις και οι επιπτώσεις τους στον τρόπο διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Ίσως η πιο σημαντική από αυτές τις αλλαγές είναι η ταχεία ανάπτυξη της τεχνολογίας της πληροφορίας (information technology), η αυξανόμενη ποσότητα εργασιακής γνώσης και πληροφοριών καθώς και το ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον και η αυξανόμενη πολυπλοκότητα των σύγχρονων επιχειρήσεων. Αυτές οι αλλαγές έχουν δημιουργήσει μια αυξανόμενη συναίνεση ότι η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου είναι κρίσιμη για την επιτυχία ενός οργανισμού εγείροντας σημαντικά ερωτήματα σχετικά με το πώς θα πρέπει να γίνεται η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, το είδος των λειτουργιών που θα πρέπει να επιτελεί το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση με τη διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου, καθώς και πώς θα πρέπει να οργανωθεί η λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να προσθέτει αξία. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι για το μεγαλύτερο μέρος της ιστορίας του το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού επικεντρώθηκε κυρίως στις διοικητικές πτυχές της διαχείρισης του ανθρώπινου κεφαλαίου. Ωστόσο, με την ανάπτυξη της τεχνολογίας της πληροφορίας το έργο του αυτό εξασθενεί σημαντικά και αρχίζει πλέον να ασχολείται με διαδικασίες που συμβάλλουν σημαντικά στην οικοδόμηση μιας

επιχείρησης που είναι στελεχωμένη με το κατάλληλο ανθρώπινο κεφάλαιο ώστε να καταστεί δυνατή η υλοποίηση της στρατηγικής της επιχείρησης. Επίσης, παρατηρείται ότι αν και η τεχνολογία της πληροφορίας αποτελεί σημαντικό εργαλείο στις διοικητικές και συναλλακτικές πτυχές της στελέχωσης και της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, οι λειτουργίες αυτές και τα υποστηρικτικά τους συστήματα είναι καλύτερο να διαμορφώνονται και να εκτελούνται από επαγγελματίες που γνωρίζουν καλά τον οργανισμό ως επιχείρηση και ως στρατηγική οντότητα. Με τον τρόπο αυτό μπορεί να επιδράσει σημαντικά στην ανάπτυξη της στρατηγικής της επιχείρησης κυρίως λόγω της σημασίας του ανθρώπινου κεφαλαίου στην ικανότητα της επιχείρησης να υλοποιήσει τη στρατηγική της. Επιπρόσθετα, όσο και περισσότερο, οι περιορισμοί των ταλέντων και η περιορισμένη οργανωτική ευελιξία στην αξιοποίηση των ταλέντων περιορίζουν τις στρατηγικές επιλογές της επιχείρησης. Τουλάχιστον θεωρητικά, αυτό θα πρέπει να σημαίνει ότι το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να διαδραματίσει έναν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της στρατηγικής, καθιστώντας σαφείς τους πόρους ανθρώπινου κεφαλαίου που απαιτούνται για την υποστήριξη διαφόρων στρατηγικών πρωτοβουλιών, διαδραματίζοντας ηγετικό ρόλο στην υποστήριξη των επιχειρήσεων να αναπτύξουν τις απαραίτητες ικανότητες για την υλοποίηση της στρατηγικής και παίζοντας έναν ισχυρό ρόλο στην εφαρμογή και τη διαχείριση της αλλαγής. (Lawler III & Mohran, 2003, Lawler II & Boudreau, 2009).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Adams, G. & Lamont, B. (2003). *Knowledge management systems and developing sustainable competitive advantage*, Journal of Knowledge Management, Vol.7, no2.

Afiouni, F. (2013). *Human Capital Management: a new name for HRM ?*, Int. J. Learning and Intellectual Capital, Vol.10, no1.

Armstrong, M. (2008). *Strategic Human Resources Management: A Guide to Action*, 4th edition, Kogan Page.

Bethke-Langenegger, P., Mahler, P., Staffelbach, B. (2011). *Effectiveness of talent management strategies*, European Journal of International Management, Vol.5, no5.

Cristian, M. & Stefania, PR. (2020). *Human Resources Strategies – Resourcing Strategy*, Academia de Studii Economice Bucuresti, Piata Romana nr6, Sector 1, Bucuresti.

Jehanzeb, K. & Bashir, NA. (2013). *Training and development program and its benefits to employee and organization: A conceptual study*, European Journal of Business and Management, Vol.5, no2.

Jiang, Z., Xiao, Q., Qi, H., Xiao, L. (2009). *Total reward strategy: A human resources management strategy going with the trend of the times*, International Journal of Business and Management, Vol.4, no11.

Kaggari, J., Munene, JC., Ntayi, JM. (2010). *Performance management practices, employee attitudes and managed performance*, International Journal of Educational Management.

Kular, S., Gatenby, M., Rees, Ch., Soane, E., Truss, K. (2008). *Employee Engagement: A Literature Review*, Kingston University.

Lawler, EE., Boudreau, JW. (2009). *What makes HR a strategic partner*. Center for Effective Organization Publication.

Lawler, EE., Mohrman, SA. (2003). *HR as a strategic partner: what does it take to make it happen?* Center for Effective Organizations Publication.

Lemergaard J., (2009). From administrative expert to strategic partner, Department of Marketing & Management, University of Southern Denmark, Odense, Denmark

Moir, L. (2001). *What do we mean by corporate social responsibility?*, Corporate Governance, vol. 1, no. 2.

Χυτήρης, Λ. (2018), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Γ' έκδοση, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ
PHARMATHEN INDUSTRIAL S.A. (ΦΑΡΜΑΤΕΝ Α.Β.Ε.Ε.)



4.1. Ιστορική Αναδρομή και Παρουσίαση

Η Pharmathen Industrial S.A. (ΦΑΡΜΑΤΕΝ ΑΒΕΕ) ιδρύθηκε το 1969 στην Αθήνα και επικεντρώνεται στην ανάπτυξη και εμπορία φαρμακευτικών προϊόντων, κατέχοντας ισχυρή θέση στον τομέα των γενόσημων (generics) ιδιοσκευασμάτων. Με τελευταίας τεχνολογίας ερευνητικά εργαστήρια και δύο παραγωγικές μονάδες, η Pharmathen αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες καθετοποιημένες φαρμακευτικές εταιρείες στον τομέα ανάπτυξης καινοτόμων τεχνολογιών, αλλά και γενόσημων, με αρκετά εκτενές πορτφόλιο συμπεριλαμβανομένων τα ενέσιμα βραδίας αποδέσμευσης (long acting injectables) χάπια και κάψουλες, αλλά και τα οφθαλμικά χωρίς συντηρητικά. Το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας ξεπερνά τους 1200 εργαζόμενους, οι οποίοι απασχολούνται στους τομείς έρευνας και ανάπτυξης (R&D), παραγωγής και διανομής φαρμάκων. Σήμερα, τα προϊόντα της Pharmathen είναι εγκεκριμένα σε όλες τις αγορές της Ε.Ε. και έχουν χορηγηθεί δικαιώματα διανομής τους στις μεγαλύτερες φαρμακευτικές εταιρείες στον κόσμο, ιδιαίτερα στην Ευρώπη, στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής και στον Καναδά (www.pharmathen.com).

Πιο συγκεκριμένα, η Pharmathen S.A. αποτελεί μία από τις ηγέτιδες εταιρείες inhouse ανάπτυξης στην έρευνα και παραγωγή στην Ελλάδα και ανάμεσα στις 50 μεγαλύτερες στην Ευρώπη κατέχοντας ισχυρή θέση στον τομέα των γενόσημων (generics) ιδιοσκευασμάτων ως αποτέλεσμα της αξιοζήλευτης επίδοσης, της αυστηρής τήρησης των υψηλότερων δεοντολογικών και επιχειρησιακών προτύπων και την πλήρη συμμόρφωση με τις παγκόσμιες ρυθμιστικές αρχές. Ανήκει στις 100 μεγαλύτερες βιομηχανίες, αποτελεί τον μεγαλύτερο ιδιωτικό φορέα ανάπτυξης στην Ελλάδα, βάσει επενδύσεων, και σύμφωνα με το European Scoreboard είναι μια από τις 50 μεγαλύτερες φαρμακευτικές/ερευνοκεντρικές εταιρείες στην Ευρώπη. Διαθέτει δύο πρωτοποριακές

παραγωγικές μονάδες με τελευταίας τεχνολογίας ερευνητικά κέντρα, το πρώτο στην Παλλήνη της Αττικής και το δεύτερο και μεγαλύτερο στην περιοχή Σάπες της Ροδόπης. Οι εγκαταστάσεις της είναι εγκεκριμένες από τις αμερικάνικες και ευρωπαϊκές αρχές, έχει αναπτύξει περισσότερα από 150 προϊόντα σε περισσότερες από 10 θεραπευτικές κατηγορίες και επενδύει ετησίως περισσότερα από 25 εκατ. ευρώ σε έρευνα και ανάπτυξη, με εγκεκριμένο επενδυτικό πλάνο ύψους 250 εκατ. ευρώ το οποίο αναμένεται να ολοκληρωθεί το 2026. Τα προϊόντα της είναι αδειοδοτημένα και έχουν εγκριθεί ώστε να εξάγονται σε πάνω από 95 χώρες σε όλη την Ευρώπη, Λατινική Αμερική, Νότια Αφρική και ΗΠΑ, ενώ προχωράει το άνοιγμα της εταιρείας στην αγορά της Κίνας. Πληροί τις πιο σύγχρονες διεθνείς απαιτήσεις και προδιαγραφές και διαθέτει 3 υπερσύγχρονες ερευνητικές εγκαταστάσεις στην Παλλήνη, στη Θέρμη Θεσσαλονίκης και στην Ινδία (<https://www.iefimerida.gr/politiki/kyriakos-mitsotakis-epityhimeni-etaireia>)

Αποτελεί τον μεγαλύτερο ερευνητικό φορέα της χώρας, εξάγει ελληνική τεχνογνωσία και συνεργάζεται με κορυφαία πανεπιστήμια και ερευνητικά κέντρα σε όλη την Ευρώπη δημιουργώντας 10 - 12 νέα γενόσημα μόρια και αναπτύσσοντας 3 - 4 μελέτες καινοτόμων σκευασμάτων ανά έτος, ενώ διαθέτει την παγκόσμια πατέντα για δύο τεχνολογίες που αναπτύχθηκαν στα εργαστήριά της για τα ενέσιμα παρατεταμένης αποδέσμευσης (Long Acting injectables - LAI) και τα χωρίς συντηρητικά οφθαλμικά διαλύματα. Η Pharmathen S.A. είναι μία ελληνική πολυεθνική φαρμακευτική εταιρεία, με το 75% του κύκλου εργασιών της να προέρχεται από τις διεθνείς αγορές, βρίσκεται μέσα στις πέντε πιο γοργά αναπτυσσόμενες ελληνικές εταιρείες ασχέτως κλάδου, αντιπροσωπεύει το 1% των συνολικών εξαγωγών της χώρας, ενώ δίνει τεχνογνωσία και συνεργάζεται με 200 κορυφαίους διεθνείς φαρμακευτικούς ομίλους του εξωτερικού που δεν έχουν αναπτύξει παρόμοιες εξειδικεύσεις. Έχει βραβευτεί 5 φορές ως best place to work ενώ στην περίοδο της ύφεσης δημιούργησε περισσότερες από 500 νέες θέσεις εργασίας και στην εποχή της πανδημίας περισσότερες από 250 (<https://www.pharmathen.com/>)

Σημαντικά milestones

1969 - Ίδρυση της εταιρείας Pharmathen στην Αθήνα από τον Νικόλαο Κάτσο.

1975 - Δημιουργία του πρώτου φαρμακευτικού προϊόντος.

1993 - Η ηγεσία της εταιρείας περνάει στον Βασίλειο και Νέλυ Κάτσου.

- 2002 - Προώθηση του πρώτου προϊόντος της Pharmathen στην ΕΕ (Fluconazole).
- 2006 - Εγκαίνια των εγκαταστάσεων έρευνας Δραστικών Πρώτων Υλών (API) στη Θεσσαλονίκη.
- 2010 - Δημιουργία ερευνητικών εγκαταστάσεων στην Ινδία για τη σύνθεση Δραστικών Πρώτων Υλών (API) - Διεθνής παρουσία σε περισσότερες από 65 χώρες - Έναρξη λειτουργίας της νέας παραγωγικής μονάδας στις Σάπες Βορείου Ελλάδος.
- 2012 - Ο όμιλος ξεπερνά το ορόσημο των 150 εκατ. σε κύκλους εργασίας.
- 2014 - Συμφωνία με τον αμερικανικό φαρμακευτικό κολοσσό Actavis για την παραγωγή δύο ενέσιμων φαρμάκων, με τη χρήση της τεχνολογίας LAI που δημιούργησε η ελληνική βιομηχανία, κάτι που τότε απαιτήσε νέα επένδυση 10 εκατ. ευρώ.
- 2015 - Πραγματοποιείται η πρώτη μεγάλη επένδυση στην εταιρεία από το επενδυτικό Fund BC Partners δίνοντάς της μεγαλύτερη εμβέλεια και δυναμικότητα στο εξωτερικό.
- 2017 - Πρώτο λανσάρισμα προϊόντος στις ΗΠΑ, επιτυχής ολοκλήρωση επιθεώρησης από τον FDA για την ανάπτυξη long acting injectable προϊόντων.
- 2020 - Έγκριση 2 ακόμα προϊόντων από τον FDA.
- 2022 - Πραγματοποίηση της 2^{ης} μεγάλης επένδυσης στην εταιρεία από τον επενδυτικό όμιλο Fund Partners Group ύψους 1,6 δισ. ευρώ δίνοντας μεγάλη εμβέλεια στον επενδυτικό πλάνο της εταιρείας έως το 2026.

4.2. Φιλοσοφία, όραμα, αξίες και στόχοι της Pharmathen S.A.

Φιλοσοφία της Pharmathen είναι η παροχή καινοτόμων φαρμακευτικών προϊόντων και ολοκληρωμένων υπηρεσιών για τη βελτίωση της ποιότητας της ζωής των ασθενών σε όλο τον κόσμο.

Όραμά της η ανάπτυξη και διάθεση στοχευμένων τεχνολογιών ελεγχόμενης αποδέσμευσης φαρμάκων που μπορούν να μειώσουν τη συχνότητα χορήγησης ώστε να βελτιώνεται καθημερινά η ποιότητα ζωής εκατομμυρίων ανθρώπων και επιστροφή μέρους της επιτυχίας της στην κοινωνία.

Αποστολή της η ανάπτυξη, παραγωγή και διάθεση στην αγορά προηγμένων φαρμακευτικών προϊόντων και υπηρεσιών επενδύοντας στην επιστημονική έρευνα για νέες συνθέσεις και τεχνολογίες καθώς και στο ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας γνωρίζοντας πλήρως ότι είναι η κινητήρια δύναμη πίσω από κάθε επιτυχία της.

Θεμελιώδεις αξίες της εταιρείας είναι:

- Καινοτομία
- Συνεχής πρόοδο και εξέλιξη
- Ποιότητα
- Πάθος για το αποτέλεσμα
- Ακεραιότητα - διαφάνεια και ειλικρίνεια
- Ηγεσία με όραμα την αριστεία
- Επένδυση στους ανθρώπους της

4.3. Φιλοσοφία και στόχοι του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού

Η φιλοσοφία της Pharmathen ως προς τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι ότι δεν υπάρχει επιτυχημένη εταιρεία χωρίς ικανοποιημένους εργαζόμενους γι' αυτό και όλη η πρωτοποριακή επιχειρηματική πρωτοβουλία της καθορίζεται από τις ευθύνες της απέναντί τους. Για τη Pharmathen το πιο πολύτιμο συστατικό της επιτυχίας της είναι οι άνθρωποί της, ο αριθμός των οποίων τα τελευταία χρόνια αυξάνεται σταθερά. Στόχος της να αποτελεί εργοδότη επιλογής για τους καλύτερους του κλάδου της, σε παγκόσμιο επίπεδο, και να συμβάλει με αυτόν τον τρόπο στην προσπάθεια ώστε το brain drain να μετατραπεί σε brain gain για τη χώρα και τις τοπικές κοινωνίες. Η επιχειρηματική της δραστηριότητα στην ακριτική Ροδόπη είναι ένα παράδειγμα απόδειξης της επένδυσής της στον τόπο της δίνοντας ευκαιρίες δημιουργικής απασχόλησης στο εξαιρετικό ανθρώπινο δυναμικό το οποίο διαθέτει η περιοχή αφήνοντας θετικό αποτύπωμα στην τοπική κοινωνία και σε μια ιδιαίτερη πληθυσμιακή σύνθεση, κοινωνικά και οικονομικά (<https://www.iefimerida.gr/ellada/pharmathen-monada-enesimon-bradeias-apodesmeysis>)

Με βάση τη συγκεκριμένη φιλοσοφία η Διεύθυνση του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρείας συμμετέχει ενεργά στην ανώτερη διοικητική ομάδα και στις αποφάσεις της επιχείρησης για τη διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής της

επιχείρησης. Στόχος του τμήματος του ανθρώπινου δυναμικού είναι η ανάπτυξη μιας στρατηγικής που θα υποστηρίξει και θα ενισχύσει την επιχειρηματική στρατηγική διασφαλίζοντας ότι οι άνθρωποι πόροι είναι διαθέσιμοι στον σωστό αριθμό, με τις κατάλληλες δεξιότητες και τη σωστή στιγμή για την υλοποίηση της διαμορφωμένης επιχειρηματικής στρατηγικής. Παράλληλα, λαμβάνοντας υπόψη ότι εργαζόμενοι είναι μια πολύτιμη ομάδα ενδιαφερομένων των οποίων οι ανησυχίες είναι σημαντικές, στοχεύει στην παροχή ενός ελκυστικού εργασιακού περιβάλλοντος παρέχοντας ασφαλείς συνθήκες απασχόλησης, δίκαιη οικονομική αποζημίωση, ικανοποιητική ποιότητα επαγγελματικής ζωής, κίνητρα εργασιακής απόδοσης, επιδιώκοντας σε υψηλά επίπεδα αποδοτικότητας, αποτελεσματικότητας και ικανοποίησης των εργαζομένων (<https://www.pharmathen.com/about/our-people>). Πιο συγκεκριμένα η στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας περιλαμβάνει:

- τη στρατηγική στελέχωσης
- τη στρατηγική ανάπτυξης και
- τη στρατηγική ανταμοιβών

4.4. Στρατηγικές Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού

4.4.1. Στρατηγική Στελέχωσης

Η στρατηγική στελέχωσης αφορά το σύνολο των πολιτικών και διαδικασιών του Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων με τις οποίες καθορίζονται οι μελλοντικές ανάγκες της εταιρείας σε ανθρώπινο δυναμικό, οι διαδικασίες πρόσληψης, επιλογής και τοποθέτησης των κατάλληλων υποψηφίων (Fottler, M.D. Phillips, R.L. Blair, J.D. (1990).

Στο πλαίσιο αυτής της στρατηγικής και προκειμένου η εταιρεία ν' ανταποκριθεί στις σύγχρονες προκλήσεις, οι διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής εναρμονίζονται με την κάλυψη των εργασιακών αναγκών της και τους άμεσους στόχους της για ανάπτυξη και επέκταση. Πιο αναλυτικά, αφού προγραμματιστούν οι ανάγκες για ανθρώπινο δυναμικό και ανακοινωθεί ανάγκη θέσης εργασίας από τον manager του εκάστοτε τμήματος συντάσσεται ο ρόλος εργασίας και ακολουθούνται τυπικά καθορισμένες διαδικασίες προσέλκυσης υποψηφίων. Οι διαδικασίες αυτές περιλαμβάνουν το στάδιο του internal και external job posting process κατά το οποίο όλες οι αγγελίες που αναρτώνται στο εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας ανακοινώνονται και στο

εσωτερικό δίνοντας ισότιμες ευκαιρίες στους υποψηφίους εντός και εκτός της εταιρείας. Η εξοικείωση των υποψηφίων με τη φύση των θέσεων εργασίας και των απαιτούμενων τεχνικών ικανοτήτων πραγματοποιείται με τα job description των αγγελιών τα οποία περιλαμβάνουν τις αρμοδιότητες της θέσης, τις απαιτήσεις, τις τεχνικές δεξιότητες καθώς και τα soft skills των υποψηφίων.

Οι μέθοδοι προσέλκυσης που ακολουθούνται είναι η ανάρτηση αγγελιών μέσω ιστοσελίδων κοινωνικής δικτύωσης για επαγγελματίες (linkedin, kariera κ.α.) και της εταιρικής ιστοσελίδας, καθώς και η άντληση βιογραφικών από τη βάση δεδομένων της ίδιας της εταιρείας της οποίας τα βιογραφικά που αποστέλλονται διατηρούνται με βάση τον γενικό κανόνα προστασίας δεδομένων (GDPR) για 2 χρόνια (<https://www.pharmathen.com/work-for-us>). Ωστόσο, για την πλήρωση θέσεων ανώτερων στελεχών και ιδιαίτερης εξειδίκευσης χρησιμοποιούνται recruitment agencies και εξωτερικοί σύμβουλοι. Σημαντικό ρόλο στην προσέλκυση υποψηφίων διαδραματίζουν και οι διασυνδέσεις της εταιρείας με πανεπιστήμια μέσω των δράσεων Ημέρες Καριέρας και Ημέρες Σταδιοδρομίας, η παροχή θέσεων πρακτικής άσκησης προπτυχιακών φοιτητών των ακαδημαϊκών ιδρυμάτων της επικράτειας μέσω του προγράμματος Atlas, καθώς και η προσφορά επιμορφωτικών σεμιναρίων της δράσης Upskilling by Pharmathen σε απόφοιτους και επαγγελματίες που επιθυμούν να ενισχύσουν τις δεξιότητές τους και ενδιαφέρονται να εργαστούν στον κλάδο του φαρμάκου (<https://pharmathen.edu.gr/>)

Αφού συγκεντρωθούν όλες οι υποψηφιότητες οι Recruiters του τμήματος Talent Acquisition του ανθρώπινου δυναμικού προχωρούν στο cv screening από το data base που δημιουργείται ώστε να ομαδοποιήσουν τα προσόντα και την εμπειρία των υποψηφίων με τη χρήση key words που βρίσκονται στα βιογραφικά τους και να δημιουργήσουν ένα long list προς review από τον hiring manager. Η αξιολόγηση των υποψηφίων πραγματοποιείται με τη βοήθεια του εργαλείου προσωπικότητας Disc, το οποίο συνδυάζει την ανάλυση προσωπικότητας και ειδικοτήτων/τομέων, καθώς και από δομημένες ή μη δομημένες συνεντεύξεις ανάλογου περιεχομένου από τον hiring manager και τον People Partner, ενώ ακολουθεί το βήμα λήψης συστάσεων. Διαφοροποιήσεις ως προς τις παραπάνω διαδικασίες παρατηρούνται στην αξιολόγηση των εσωτερικών υποψηφίων καθώς λαμβάνεται υπόψη η επίδοσή τους ενώ για τις θέσεις που απαιτούν εξειδίκευση δίνονται job related case study. Κύριος σκοπός της

όλης διαδικασίας είναι τόσο η διαμόρφωση μιας ολιστικής εικόνας ως προς τον υποψήφιο όσο και το fine tuning ώστε η εταιρεία να είναι σίγουρη ότι η κουλτούρα των υποψηφίων ταιριάζει με την κουλτούρα της εταιρείας.

Αξίζει να σημειωθεί ότι στα πλαίσια της στρατηγικής της στελέχωσης το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού της Pharmathen S.A. επενδύει ιδιαίτερα και στην προβολή της εταιρικής ταυτότητας της, το HR Branding, καθώς η ανάπτυξη μιας ελκυστικής επωνυμίας ανθρώπινου δυναμικού είναι πολύ σημαντική για την προσέλκυση των καλύτερων ταλέντων. Οι παρακάτω βραβεύσεις της εταιρείας αποδεικνύουν την μεγάλη αναγνωρισιμότητά της σε εθνικό και παγκόσμιο επίπεδο ως εργοδότης επιλογής (<https://www.pharmathen.com/about/awards>):

- 5 φορές βραβευμένη μεταξύ των καλύτερων χώρων εργασίας στην Ελλάδα (Great Place to Work) 2011, 2012, 2013, 2015, 2016.
- Μεταξύ των 10 καλύτερων εταιρειών προσέλευσης υπαλλήλων στην Ελλάδα (2020 Randstad Employer Brand Research).
- Μεταξύ των 500 μεγαλύτερων ερευνητικών εταιρειών στην Ευρωπαϊκή Ένωση (European Commission).
- Μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες εξαγωγών στην Ελλάδα (STAT BANK).
- Μεταξύ των «Ηγετών της Οικονομίας» (ICAP, 2011 - 2021).
- Μεταξύ των 200 μεγαλύτερων βιομηχανικών οργανώσεων στην Ελλάδα (Stat Bank, El.Stat).
- Μεταξύ των φιναλίστ για το βραβείο «Global Generics & Biosimilars Awards».
- Πρώτη στην κατάταξη μεταξύ των ελληνικών εταιρειών που επενδύουν στο R&D με βάση την EU Industrial R&D Investment Scoreboard (2017, 2018).
- Διάκριση της εταιρείας για την επιχειρηματική της αριστεία στα Growth Awards 2022, στην κατηγορία «Έρευνα και Καινοτομία»

Στα πλαίσια ενίσχυσης της εταιρικής ταυτότητας της Pharmathen S.A. εντάσσεται και η στρατηγική Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) που ακολουθεί και αποδεικνύει τη δέσμευσή της σε μια κουλτούρα ευθύνης και ακεραιότητας στο χώρο της εργασίας, με προγράμματα ενασχόλησης των ανθρώπων της με τις κοινότητες στις οποίες δραστηριοποιείται μέσω εθελοντισμού, συγκέντρωσης κεφαλαίων και διαφόρων περιβαλλοντικών προγραμμάτων, με στόχο την επίτευξη των υψηλότερων επιπέδων δέσμευσης σε ολόκληρο τον όμιλο. Πιστεύοντας ακράδαντα ότι η βιωσιμότητα μπορεί

να υπάρχει μόνο σε μια υγιή κοινωνία η στρατηγική της ΕΚΕ επικεντρώνεται στους ανθρώπους της, θεωρώντας τους εργαζομένους της την κινητήρια δύναμή της, στην ηθική συμπεριφορά, στον εθελοντισμό και στις θετικές αλληλεπιδράσεις που διεγείρουν καλύτερες σχέσεις μέσα στις κοινότητες που υπηρετεί. Συμμετέχει συνεχώς σε δραστηριότητες που βοηθούν στη βελτίωση της κοινωνίας, είτε πρόκειται για εθελοντισμό, εταιρικές πρωτοβουλίες είτε για συγκέντρωση κεφαλαίων, υποστηρίζει φιλανθρωπικούς οργανισμούς, δωρίζει εξοπλισμό σε τοπικά σχολεία και νοσοκομεία και εμπλέκεται ενεργά σε προγράμματα που προωθούν τον αθλητισμό, την εκπαίδευση και τον πολιτισμό που υποστηρίζουν ευαίσθητες ομάδες πληθυσμού. Ως υπεύθυνος εταιρικός πολίτης προβαίνει στην παροχή αξιόπιστων και προσιτών φαρμακευτικών προϊόντων, συμμετέχει σε φιλανθρωπικές δραστηριότητες, αγκαλιάζει την πολιτιστική ποικιλομορφία και επιλέγει ηθικούς επιχειρηματικούς εταίρους. Μέλημά της η προστασία του περιβάλλοντος εστιάζοντας στην εξάλειψη των περιβαλλοντικών επιπτώσεων των δραστηριοτήτων της και, παρόλο που η Pharmathen είναι μια βιομηχανία που δεν ρυπαίνει το περιβάλλον, προσπαθεί ενεργά να βελτιώνει τις βιομηχανικές της μεθόδους και να γίνεται πιο φιλική προς το περιβάλλον. Τα γραφεία και οι εγκαταστάσεις της έχουν κατασκευαστεί σύμφωνα με ενεργειακά αποδοτικά σχέδια και ανακυκλώνει υλικά όπως χαρτί, κασέτες μελάνι και ηλεκτρικό εξοπλισμό. Επίσης, συνεργαζόμενη με κορυφαίες εταιρείες όπως η Polyeko SA & Intergeo, η οποία μετατρέπει τα βιομηχανικά απόβλητα σε εναλλακτικά καύσιμα, βοηθάει στην προώθηση της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας. Ορισμένα από τα σημαντικότερα σημεία της περιβαλλοντικής της πολιτικής περιλαμβάνουν: εφαρμογή των κατάλληλων μέτρων και προγραμμάτων για την πρόληψη και τον περιορισμό κάθε πιθανής ρύπανσης, την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος, την αξιολόγηση, έλεγχο και παρακολούθηση των περιβαλλοντικών συνεπειών των υφιστάμενων δραστηριοτήτων, συμπεριλαμβανομένης της αξιολόγησης και της πρόβλεψης των συνεπειών που προκύπτουν από την εφαρμογή νέων διαδικασιών παραγωγής κατά την παραγωγή νέου προϊόντος ή υπηρεσίας, ακριβής εφαρμογή και συμμόρφωση με τους σχετικούς περιβαλλοντικούς νόμους και κανονισμούς. Οι επενδύσεις στην τεχνολογία κατά της ρύπανσης απευθύνονται σε συνεχή βελτίωση της περιβαλλοντικής απόδοσης με τη βοήθεια μετρήσεων, αναλύσεων και στατιστικών διαδικασιών των περιβαλλοντικών δεικτών. Οι εγκαταστάσεις παραγωγής σχεδιάζονται και κατασκευάζονται σύμφωνα με τις απαιτήσεις ΕΕ και FDA, PIC/S, ICH, WHO, ISPE, ISO 14644, ISO 8573 και VDI 2083 (<https://www.pharmathen.com/about/responsibility>)

4.4.2. Στρατηγική Ανάπτυξης

Η στρατηγική ανάπτυξης του οργανισμού αφορά τις πολιτικές και πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού οι οποίες περιλαμβάνουν τη διαχείριση απόδοσης, την κατάρτιση και ανάπτυξη των εργαζομένων καθώς και τον σχεδιασμό της σταδιοδρομίας τους με σκοπό την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας, την οργανωσιακή βελτίωση, τη μεγαλύτερη οργανωσιακή επάρκεια και οργανωτική αποδοτικότητα (Fottler, Phillips, Blair, 1990).

Στο πλαίσιο αυτής της στρατηγικής λαμβάνεται υπόψη από το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού και από το Τμήμα Διασφάλισης Ποιότητας οι ανάγκες για εκπαίδευση των εργαζομένων προσβλέποντας στην αναβάθμιση των προσόντων τους και της δημιουργίας ευκαιριών για επαγγελματική εξέλιξη και βελτίωση της απόδοσής τους. Τα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων περιλαμβάνουν προγράμματα εκπαίδευσης από πιστοποιημένους φορείς επιμόρφωσης και τα συστήματα διαχείρισης εκμάθησης LMS τα οποία παρέχουν εκπαιδευτικά προγράμματα εκμάθησης και ανάπτυξης με τη μορφή open courses.

Στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και επίδοσης των εργαζομένων συμβάλλει και η δυνατότητα πρόσβασης στα συστήματα διαχείρισης γνώσης μέσω του εσωτερικού intranet employees corner, ενώ απαραίτητη καθίσταται και η δημιουργία ενός καναλιού αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού και των εργαζομένων για την καταγραφή και επίλυση προβλημάτων μέσω της δράσης 'Meet your people partner' και καθορισμένων εβδομαδιαίων συναντήσεων του People Partner με τους manager των τμημάτων και τους ίδιους τους εργαζόμενους. Σημαντική, επίσης, καθίσταται και η αξιολόγηση του εργασιακού περιβάλλοντος που περιλαμβάνει τη συμπλήρωση ερωτηματολογίων Οργανωσιακής Υγείας που πραγματοποιείται κάθε 18 - 24 μήνες. Στο πλαίσιο αυτό ιδιαίτερη σημασία δίνεται και στην ενίσχυση της ομαδικής συγκρότησης στην οποία συμβάλλουν οι εταιρικές εκδηλώσεις της Πρωτοχρονιάς, οι οικογενειακές ημέρες, τα πάρτι στην παραλία, οι οποίες ενισχύουν την εμπλοκή των εργαζομένων ώστε να αντιληφθούν την εταιρική κουλτούρα παρέχοντάς τους ταυτόχρονα την ευκαιρία να παραμείνουν ευθυγραμμισμένοι με την εταιρική στρατηγική της εταιρείας, να εξοικειωθούν με τις ιστορίες επιτυχίας και τις διακρίσεις της και να παραμείνουν συνδεδεμένοι μεταξύ τους.

Σημαντικό στοιχείο των διαδικασιών εκπαίδευσης και ανάπτυξης είναι και η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων που περιλαμβάνει πρακτικές αυτοαξιολόγησης των εργαζομένων και πρακτικές αξιολόγησής τους από τους προϊσταμένους τους σε συνεργασία με τη διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού. Το σύστημα αξιολόγησης που χρησιμοποιείται είναι η πενταβάθμια κλίμακα Likert σύμφωνα με το οποίο οι βαθμολογίες κάτω του 3 αφορούν σε απόδοση χαμηλότερη του στόχου και οι βαθμολογίες 4 - 5 την απόδοση που ξεπέρασε τους στόχους. Το σύστημα είναι χωρισμένο σε δύο ενότητες όπου η πρώτη περιλαμβάνει τις δεξιότητες και η δεύτερη τους στόχους. Πιο αναλυτικά, η πρώτη ενότητα προσδίδει στην αξιολόγηση το 30% και χωρίζει τις δεξιότητες σε δύο κατηγορίες, στις δεξιότητες οι οποίες αναμένεται σε όλους να τις έχουν (βασικές δεξιότητες όπως teamwork, cultivate innovation) και στις δεξιότητες που είναι καθορισμένες βάση ρόλου (συγκεκριμένες δεξιότητες). Η δεύτερη ενότητα που αφορά τους στόχους έχει μεγαλύτερη βαρύτητα, προσδίδει στην αξιολόγηση το 70% της βαθμολογίας, και αφορά την επίτευξη στόχων. Σημαντική επίσης κρίνεται από την εταιρεία εκτός από την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων ν' αξιολογείται και η επιλογή τους για μελλοντικούς ηγετικούς ρόλους ώστε να βελτιωθεί η ικανοποίηση από την εργασία και τα ποσοστά διατήρησής τους. Η συγκεκριμένη διαδικασία περιλαμβάνει το πρότυπο αξιολόγησης ταλέντων 9 Box Talent Grid ένα απλό αλλά ισχυρό εργαλείο το οποίο υποστηρίζει όλους τους τομείς της διαδικασίας σχεδιασμού διαδοχής από την αξιολόγηση και την ανασκόπηση των ταλέντων έως την ανάπτυξη και τον προγραμματισμό των ταλέντων. Το εργαλείο περιγράφει τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων που εμπίπτουν σε κάθε ένα από τα εννέα πλέγματα που διαθέτει και τις συγκεκριμένες δράσεις διαχείρισης ταλέντων που πρέπει να χρησιμοποιούνται για τη βελτίωση της απόδοσής και την ανάπτυξή τους. Βοηθά στον εντοπισμό των εργαζομένων με τις υψηλότερες δυνατότητες, εκείνων που είναι έτοιμοι να αναλάβουν περισσότερες ευθύνες και εκείνων που έχουν ανάγκη για αναπτυξιακές παρεμβάσεις για τη βελτίωση της απόδοσής τους. Η πιο σημαντική αξία του μοντέλου είναι οι συστάσεις διαχείρισης ταλέντων που παρέχει σε κάθε ένα από τα 9 κουτιά του πλέγματος ορίζοντας πρότυπα με τα οποία μπορούν να αναζητηθούν τα ταλέντα, οι αξιολογήσεις μπορούν να βαθμολογηθούν και να ληφθούν αποφάσεις σχεδιασμού διαδοχής σε κύριες θέσεις της εταιρείας

[\(https://www.linkedin.com/pulse/hr-guide-managing-talent-succession-planning-using-9-box-aribisala/\)](https://www.linkedin.com/pulse/hr-guide-managing-talent-succession-planning-using-9-box-aribisala/).

4.4.3. Στρατηγική Ανταμοιβών

Η στρατηγική ανταμοιβών αφορά τις πολιτικές, πρακτικές και διαδικασίες ανταμοιβών του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού με σκοπό τη δέσμευση και ικανοποίηση των εργαζομένων (Fottler, Phillips, Blair, 1990). Στο πλαίσιο αυτής της στρατηγικής τα συστήματα ανταμοιβών της εταιρείας περιλαμβάνουν:

- τις σταθερές αποδοχές (βασικός μισθός),
- μεταβλητές αποδοχές (bonus ατομικής και ομαδικής απόδοσης),
- μακροχρόνιες αποδοχές (προγράμματα μετοχών) που αποσκοπούν στην επιβράβευση και διακράτηση των στελεχών και
- παροχές οι οποίες διαφοροποιούνται ανάλογα με το επίπεδο θέσης (αυτοκίνητα, ιατροφαρμακευτικά και συνταξιοδοτικά προγράμματα, κ.λπ.).

Η απόδοση των ανταμοιβών διαμορφώνεται από την ομάδα Rewards του τμήματος του ανθρώπινου δυναμικού η οποία ερευνά τι συμβαίνει στην αγορά του συγκεκριμένου κλάδου ώστε να αποδοθούν συγκριτικά οι καλύτερες αποδοχές συμβάλλοντας στην προσέλκυση υποψηφίων, στην αύξηση της δέσμευσης των εργαζομένων και στη διακράτηση των ταλέντων της επιχείρησης,

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Fottler, M.D. Phillips, R.L. Blair, J.D. (1990) *Achieving competitive advantage through strategic human resource management*, Hosp Health Serv Adm, Chapter 1.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

www.pharmathen.com

<https://www.pharmathen.com/about/our-people>

<https://www.pharmathen.com/work-for-us>

<https://www.pharmathen.com/about/awards>

<https://www.pharmathen.com/about/responsibility>

<https://www.iefimerida.gr/ellada/pharmathen-monada-enesimon-bradeias-apodesmeysis>

<https://www.iefimerida.gr/politiki/kyriakos-mitsotakis-epityhimeni-etaireia>

<https://www.linkedin.com/pulse/hr-guide-managing-talent-succession-planning-using-9-box-aribisala/>

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στην παρούσα εργασία επιχειρήθηκε η ανάλυση του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού και τον τρόπο με τον οποίο συμβάλλει στην απόκτηση των διατηρήσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που οδηγούν στην επίτευξη της στρατηγικής των επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα, διαπιστώθηκε ότι η διαμόρφωση και αποτελεσματική υλοποίηση μιας επιτυχημένης στρατηγικής που λαμβάνει υπόψη της και προσαρμόζεται ανάλογα με τις προκλήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι υψίστης σημασίας, ώστε οι επιχειρήσεις να μπορέσουν να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν. Για το λόγο αυτό το Στρατηγικό Μάνατζμεντ και η διαχείριση της αλλαγής συνιστούν μια πολύ σημαντική πρόκληση η επιτυχία των οποίων βασίζεται στην αναζήτηση και απόκτηση των διατηρήσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων των οποίων η μοναδικότητα, ανθεκτικότητα και μη αντιγραψιμότητα θα εξασφαλίσουν στις επιχειρήσεις πλεονεκτήματα διαφοροποίησης και αποδοτικότητας σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Τις τελευταίες δεκαετίες άρχισε να αναγνωρίζεται ο καθοριστικής σημασίας ρόλος των πρακτικών του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων σε όλα τα στάδια του στρατηγικού μάνατζμεντ, η συνεισφορά τους στην επίτευξη διατηρήσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και η ανάγκη ενοποίησης τους με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Για να επιτευχθεί αυτό γίνεται αντιληπτό ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ακολουθήσουν μια προσέγγιση Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού η οποία να θεωρεί τους εργαζόμενους ως τον βασικό παράγοντα ανταγωνισμού, να αναγνωρίζει την ανάγκη προσέλκυσης των κατάλληλων εργαζόμενων και τον εντοπισμό πρακτικών που θα βοηθήσουν τους εργαζόμενους να παραμείνουν αφοσιωμένοι και παρακινούμενοι στο στόχο τους για την επίτευξη της στρατηγικής της επιχείρησης.

Ο τομέας Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού SHRM αναπτύσσεται σταθερά από τα μέσα της δεκαετίας του 1980 σημειώνοντας τα τελευταία 40 χρόνια τεράστια θεωρητική και εμπειρική πρόοδο βασισμένη στον ισχυρισμό ότι «*οι άνθρωποι κάνουν τη διαφορά*» καθώς όλοι οι άλλοι πόροι είναι διαθέσιμοι (κεφάλαιο, νέες εγκαταστάσεις-εξοπλισμός, κ.λπ.) σε μια σχετικά ανοιχτή αγορά, αλλά η δημιουργική χρήση αυτών των πόρων και ιδεών από ανθρώπους (μεμονωμένα και σε συνδυασμό) αποτελεί τον πυρήνα δημιουργίας του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων γίνεται ολοένα και πιο σημαντική καθώς πλέον απαιτείται από τους εργαζόμενους να συνεισφέρουν ιδέες και

να συμμετέχουν στην εκτέλεση της στρατηγικής της εταιρείας καθιστώντας τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού στρατηγικό εταίρο συμμετέχοντας τόσο στη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης, όσο και στην υλοποίησή της, αναπτύσσοντας και εφαρμόζοντας συγκεκριμένες στρατηγικές ευθυγραμμισμένες με τη στρατηγική της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό όλες οι πρακτικές του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού που αφορούν την προσέλκυση, την επιλογή, την τοποθέτηση, τον σχεδιασμό εργασίας, την εκπαίδευση, την ανάπτυξη, τη δέσμευση και τις αποζημιώσεις θα πρέπει να υιοθετήσουν μια στρατηγική προσέγγιση διαχείρισης των εργαζομένων αναγνωρίζοντάς τους ως τη βασική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Από την ανάλυση της περίπτωσης της Pharmathen Industrial S.A. διαπιστώθηκε ότι η εταιρεία αντιλαμβανόμενη τους εργαζόμενους της ως τον βασικό πυρήνα του ανταγωνισμού της έχει υιοθετήσει πρακτικές Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού εξασφαλίζοντας μια σημαντική αναπτυξιακή πορεία στον φαρμακευτικό κλάδο. Η συμμετοχή της Διεύθυνσης του Ανθρώπινου Δυναμικού στο διοικητικό συμβούλιο και η ενεργός συμμετοχή του στις αποφάσεις της επιχείρησης για τη διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής της φανερώνει τον στρατηγικό ρόλο του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων. Οι στρατηγικές στελέχωσης, ανάπτυξης και ανταμοιβών του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού στόχο έχουν την προαγωγή ενός εργασιακού κλίματος υπηρεσιών ανώτερης ποιότητας στο οποίο οι εργαζόμενοι παραμένουν αφοσιωμένοι και παρακινούμενοι στους στόχους τους οι οποίοι είναι ευθυγραμμισμένοι με τους στόχους της επιχείρησης.

Ελπίδα και προσδοκία μας είναι οι μελέτες στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού να συνεχιστούν και να λάβουν της δέουσας σημασίας από τις επιχειρήσεις αναγνωρίζοντας τον κρίσιμο ρόλο των ανθρώπινων πόρων στην οργανωτική επιτυχία. Η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των επιχειρήσεων μέσω των ανθρώπων συνεπάγεται ουσιαστική αλλαγή του τρόπου με τον οποίο αντιλαμβάνονται τους εργαζόμενους και τις σχέσεις εργασίας. Σημαίνει την επίτευξη επιτυχίας δουλεύοντας με ανθρώπους, όχι αντικαθιστώντας τους ή περιορίζοντας το εύρος των δραστηριοτήτων τους. Συνεπάγεται να βλέπουμε το εργατικό δυναμικό ως πηγή στρατηγικού πλεονεκτήματος, όχι απλώς ως κόστος που πρέπει να ελαχιστοποιηθεί ή να αποφευχθεί. Οι εταιρείες που υιοθετούν αυτή τη διαφορετική προοπτική είναι συχνά

σε θέση να ξεπεράσουν με επιτυχία τους ανταγωνιστές τους και ν' αναδειχθούν ηγέτιδες στον κλάδο τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Γεωργόπουλος, Ν. (2013), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
2. Μπουραντάς, Δ. (2015), *Μάνατζμεντ*, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
3. Χυτήρης, Λ. (2006), *Μάνατζμεντ Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*, εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
4. Χυτήρης, Λ. (2018), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Γ' έκδοση, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Adams, G. & Lamont, B. (2003). *Knowledge management systems and developing sustainable competitive advantage*, Journal of Knowledge Management, Vol.7, no2.
2. Afiouni, F. (2013). *Human Capital Management: a new name for HRM ?*, Int. J. Learning and Intellectual Capital, Vol.10, no1.
3. Armstrong, M. (2008). *Strategic Human Resources Management: A Guide to Action*, 4th edition, Kogan Page.
4. Baird, L. & Meshoulam, I. (1988). Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management, *Academy of Management Review*.
5. Barney, J. (1997), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 4th edition, Pearson Education Ltd, Harlow, U.K.
6. Bethke-Langenegger, P., Mahler, P., Staffelbach, B. (2011). *Effectiveness of talent management strategies*, European Journal of International Management, Vol.5, no5.

7. Boxal, P. (1992). Strategic Human Resource Management: Beginnings of a New Theoretical Sophistication, *Journal of Human Resource Management, Vol2, No3*.
8. Cristian, M. & Stefania, PR. (2020). *Human Resources Strategies – Resourcing Strategy*, Academia de Studii Economice Bucuresti, Piata Romana nr6, Sector 1, Bucuresti.
9. Dessler, G. (2011), *Human Resource Management*, 16th edition, Pearson Education Ltd, Harlow, U.K.
10. Fottler, M.D. Phillips, R.L. Blair, J.D. (1990) *Achieving competitive advantage through strategic human resource management*, Hosp Health Serv Adm, Chapter 1.
11. Holbeche, L. (2009). *Aligning Human Resource Assets and Business Strategy*, 2nd edition, Elsevier Ltd.
12. Jehanzeb, K. & Bashir, NA. (2013). *Training and development program and its benefits to employee and organization: A conceptual study*, European Journal of Business and Management, Vol.5, no2.
13. Jiang, Z., Xiao, Q., Qi, H., Xiao, L. (2009). *Total reward strategy: A human resources management strategy going with the trend of the times*, International Journal of Business and Management, Vol.4, no11.
14. Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2005), *Exploring Corporate Strategy*, 7th edition Pearson Education Ltd, Harlow, U.K.
15. Kaggari, J., Munene, JC., Ntayi, JM. (2010). *Performance management practices, employee attitudes and managed performance*, International Journal of Educational Management.
16. Kular, S., Gatenby, M., Rees, Ch., Soane, E., Truss, K. (2008). *Employee Engagement: A Literature Review*, Kingston University.

17. Lawler, EE., Boudreau, JW. (2009). *What makes HR a strategic partner*. Center for Effective Organization Publication.
18. Lawler, EE., Mohrman, SA. (2003). *HR as a strategic partner: what does it take to make it happen?* Center for Effective Organizations Publication.
19. Lemergaard J., (2009). From administrative expert to strategic partner, Department of Marketing & Management, University of Southern Denmark, Odense, Denmark
20. Mintzberg, H. (1987), *The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy*, California Management Review.
21. Moir, L. (2001). *What do we mean by corporate social responsibility?*, Corporate Governance, vol. 1, no. 2.
22. Porter, M. (1998), *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press N.Y.
23. Schuler, R. (1992). Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business, *Journal Organizational Dynamics*.
24. Storey, J., Ulrich, D., Wright, P. (2019). *Strategic Human Resources Management: A Research overview*, 1st edition, Routledge New York.
25. Thomson, A., Gamble, J., Peteraf, M., Strickland III, A. (2016), *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage, Concepts and Cases*, 20th edition , McGraw-Hill Education.
26. Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P., Stiles, P. (1997). Soft and Hard Models of Human Resource Management: A Reappraisal, *Journal of Management Studies* 34:1.

27. Truss, C. & Gratton, L. (1994). Strategic Human Resource Management: a conceptual approach, *The International Journal of Human Resource Management* 5:3.
28. Wheelen, T., Hunger, D (2012), *Strategic Management and Business Policy*, 13th edition, Pearson Education Ltd, Harlow, U.K.
29. Wright, P. & McMahan, G. (1992). Theoretical perspectives for Strategic Human Resources Management, *Journal of Management*.
30. Wright, P. & Ulrich, M. (2017). A Road Well Traveled: The Past, Present, and Future Journey of Strategic Human Resource Management, *Annual Reviews of Organizational Psychology and Organizational Behavior*.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

CIPD, Strategic Human Resource Management, τελευταία προβολή 29/08/2021

<https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/hr/strategic-hrm-factsheet#gref>

www.pharmathen.com

<https://www.pharmathen.com/about/our-people>

<https://www.pharmathen.com/work-for-us>

<https://www.pharmathen.com/about/awards>

<https://www.pharmathen.com/about/responsibility>

<https://www.iefimerida.gr/ellada/pharmathen-monada-enesimon-bradeias-apodesmeysis>

<https://www.iefimerida.gr/politiki/kyriakos-mitsotakis-epityhimeni-etaireia>

<https://www.linkedin.com/pulse/hr-guide-managing-talent-succession-planning-using-9-box-aribisala/>

