

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής στο τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, ο ρόλος και η σύνδεσή της με την επιχειρηματική στρατηγική του οργανισμού. Η συμβολή και ο βαθμός εμπλοκής του τμήματος Δ.Α.Π. στην απόκτηση και στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Κωνσταντίνα Π. Σκουρλή

Πτυχίο Κοινωνιολογίας Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών Και
Πολιτικών Επιστημών

Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα
στη Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

2003

αφιερωμένη στη μνήμη του πατέρα μου,

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Κωνσταντίνα Π. Σκουρλή

Σημαντικοί όροι: Στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, στρατηγική εναρμόνιση, στρατηγική ευελιξία, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, στρατηγικό μάνατζμεντ, επιχειρηματική στρατηγική λειτουργική στρατηγική.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σε διεθνές επίπεδο, το σύνολο των επιχειρήσεων επιδιώκει να αλλάξει τον τρόπο διοίκησης με κύριο στόχο, να αντεπεξέλθει αποτελεσματικά στις προκλήσεις και στις απειλές που προέρχονται από το έντονα ανταγωνιστικό εξωτερικό περιβάλλον. Το γεγονός αυτό, συμβάλλει σημαντικά στο διαχωρισμό της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων από την παραδοσιακή διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων δεν επικεντρώνεται πλέον αποκλειστικά και μόνο στην επιλογή και στην στρατολόγηση του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού, αλλά έχει ιδιαίτερα στρατηγικό ρόλο. Το σύνολο των δραστηριοτήτων και των σχεδίων που συνθέτουν το πλάνο δράσης του συγκεκριμένου τμήματος συμβάλλουν καθοριστικά στην επίτευξη των στόχων του συνόλου του οργανισμού, στην απόκτηση και στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τέλος στην επιλογή των κατάλληλων και των πιο αποτελεσματικών επιχειρηματικών στρατηγικών. Η φιλοσοφία, η κουλτούρα, οι πολιτικές και οι πρακτικές του συγκεκριμένου τμήματος παρέχουν στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης τα αναγκαία κίνητρα για να εφαρμόσουν τους συγκεκριμένους ρόλους συμπεριφοράς που απαιτούνται για την υλοποίηση των στρατηγικών που επιλέγονται. Το γεγονός αυτό καταδεικνύει τόσο τη σημασία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης όσο και την αναγκαιότητα εναρμόνισής της με τη συγκεκριμένη στρατηγική (στρατηγική ευθυγράμμιση). Συγχρόνως, οι προκλήσεις και το ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων συμβάλλουν στην επαύξηση του ρόλου του ανθρώπινου δυναμικού στην απόκτηση και στη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, προκειμένου να κατορθώσουν οι επιχειρήσεις να διατηρήσουν τη θέση και την αξία τους στον κλάδο που δραστηριοποιούνται. Η ανάπτυξη και η εφαρμογή στρατηγικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων

διαβεβαιώνει ότι οι πράξεις που αφορούν στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων ευθυγραμμίζονται με τις απαιτήσεις της επιχείρησης για την απόκτηση και τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η στελέχωση της επιχείρησης με άτομα που διακρίνονται για τις ικανότητες, τα προσόντα, την πρωτοβουλία και την αφοσίωσή τους στην επιχείρηση που εργάζονται, έχει ως αποτέλεσμα την ύπαρξη πόρων με υψηλό βαθμό ευελιξίας σε διαφορετικές συνθήκες εργασίας. Στο βαθμό που οι εργαζόμενοι διαθέτουν μία ευρεία ποικιλία από σενάρια συμπεριφοράς (ευελιξία των πόρων) θα λειτουργήσουν και ως το στοιχείο αυτό του οργανισμού που τον κάνει να ξεχωρίζει και να διαφοροποιείται από τους ανταγωνιστές του (ανταγωνιστικό πλεονέκτημα). Η στρατηγική στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων μπορεί να βοηθήσει τον οργανισμό να αναπτύξει ένα ενιαίο σύστημα στρατηγικών στόχων που βασίζεται στα ιδιαίτερα ταλέντα και την εμπειρία που έχει αναπτυχθεί κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας. Όσον αφορά τη στρατηγική που επιλέγεται και διαμορφώνεται στο τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων το σημείο διαφοροποίησής της από τις υπόλοιπες λειτουργικές στρατηγικές του οργανισμού αποτελεί το γεγονός ότι δεν πρόκειται για μία διαδικασία η οποία σχεδιάζεται ξεχωριστά από την στρατηγική της επιχείρησης και τις υπόλοιπες λειτουργικές στρατηγικές αυτής. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αφορά στο σύνολο του οργανισμού καθώς αντικείμενό της αποτελεί το συνολικό ανθρώπινο δυναμικό του. Το γεγονός αυτό υποδηλώνει τόσο τη σημασία της διαμόρφωσης της στρατηγικής του τμήματος ανθρωπίνων πόρων για την ύπαρξη ευημερίας και θετικής ανέλιξης στο συγκεκριμένο τμήμα όσο και το δραστικό και καθοριστικό της ρόλο για την μελλοντική πορεία του οργανισμού.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Επιθυμώ να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον καθηγητή κ. Ν. Γεωργόπουλο για την πολύτιμη βοήθεια και κυρίως για την ηθική υποστήριξη κατά τη διάρκεια εκπόνησης της εργασίας.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τη μητέρα μου για την αμέριστη συμπαράστασή της και για τον μοναδικό τρόπο που έχει να με ενθαρρύνει και να με παρακινεί σε κάθε μου προσπάθεια.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

	Σελίδα
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1.: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	6
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.2.: ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	10
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.3.: ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ	11
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1.: ΓΕΝΙΚΕΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ Δ.Α.Π. ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	55
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2.: ΣΥΝΔΕΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΕ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ Δ.Α.Π.	56
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.3.: ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ Δ.Α.Π. ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΥΠΕΡΑΣΠΙΣΗΣ Ή ΑΝΑΖΗΤΗΣΗΣ	61
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.4.: ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΑΦΟΣΙΩΣΗ	67
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1.: ΔΕΙΚΤΕΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΗΣ Δ.Α.Π. ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΤΟΥ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΥ	96
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1.: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	142
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.2.: ΤΡΟΠΟΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	152
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3.: ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	165

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

		Σελίδα
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.1.:	ΜΟΝΤΕΛΟ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ	45
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.1:	ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΝΑΡΜΟΝΙΣΗΣ ΚΑΙ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	78
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.1.:	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΗ	118
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.2.:	ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΜΕ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	119
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.1.:	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	145
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.2.:	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	149

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

1.1. Ορισμός της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων

“Η διοίκηση πρέπει να έχει την υποστήριξη όλων των εργαζομένων. Δεν μπορώ να σκεφτώ τίποτα πιο σημαντικό”

Robert Crandall

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι η στρατολόγηση, η επιλογή, η ανάπτυξη, η αξιοποίηση και η προσαρμογή των ανθρωπίνων πόρων στους οργανισμούς. Οι ανθρώπινοι πόροι ενός οργανισμού αποτελούνται από όλα τα άτομα τα οποία απασχολούνται σε οποιαδήποτε από τις δραστηριότητές του. Στις μέρες μας δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στον τρόπο διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων σε μια επιχείρηση. Η μεγάλη της σημασία στηρίζεται στη διαπίστωση ότι οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης, της επιτρέπουν να επιτύχει τους στόχους της και συνεπώς η διοίκηση αυτών των εργαζομένων έχει δεσπόζουσα σημασία.

Επιπρόσθετα, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων μπορεί να ορισθεί: “ως μια σειρά από ρόλους και λειτουργίες, που αναγνωρίζουν τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην εργασία και στοχεύουν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης ενός ικανού και αφοσιωμένου ανθρώπινου δυναμικού και μέσω της χρήσης τεχνικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που επηρεάζουν την κουλτούρα και τη δομή μιας

επιχείρησης, συμβάλλοντας με αυτόν τον τρόπο στην εναρμόνισή της με τις γενικές στρατηγικές της και το περιβάλλον”.

Μερικά από τα σημεία στα οποία η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων θα πρέπει να δίνει ιδιαίτερη έμφαση παρουσιάζονται στη συνέχεια:

- Ύπαρξη οράματος ανθρώπινων πόρων που να ταιριάζει με τις στρατηγικές ανάγκες ολόκληρου του οργανισμού.
- Ύπαρξη φιλοσοφίας και αξιών που να ταιριάζουν με εκείνες ολόκληρου του οργανισμού.
- Οργάνωση του τμήματος ανθρώπινων πόρων με τέτοιο τρόπο ώστε η επιχείρηση να παρέχει τις καλύτερες δυνατές υπηρεσίες στους πελάτες και τη μέγιστη κινητοποίηση στο προσωπικό.
- Προληπτική δράση του τμήματος ανθρώπινων πόρων πριν από την εμφάνιση των προβλημάτων και όχι αφού έχει δημιουργηθεί το πρόβλημα.
- Ενεργή συμμετοχή των στελεχών του τμήματος στη λήψη των σοβαρών αποφάσεων που αφορούν το σύνολο της επιχείρησης.

1.2. Οι ρόλοι της διοίκησης ανθρώπινων πόρων

Ο στόχος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι η βελτίωση της παραγωγικής συνεισφοράς των ανθρώπων στην επιχείρηση με τρόπους που είναι στρατηγικά, ηθικά και κοινωνικά αποδεκτοί.

Οι ανθρώπινοι πόροι καθορίζουν την επιτυχία κάθε οργανισμού. Η βελτίωση της ανθρώπινης συνεισφοράς είναι τόσο σημαντική ώστε ακόμα και η πιο μικρή επιχείρηση να χρειάζεται ένα εξειδικευμένο τμήμα προσωπικού. Το τμήμα προσωπικού υπάρχει για να υποστηρίξει τα στελέχη και τους εργαζόμενους ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης. Προκειμένου να φέρει το τμήμα ανθρωπίνων πόρων στην επιχείρηση εις πέρας τις διάφορες δραστηριότητες πρέπει αναμφίβολα να έχει στόχους.

Οι στόχοι του τμήματος των ανθρωπίνων πόρων, εξισορροπούν τις προκλήσεις τόσο για την επιχείρηση όσο για την λειτουργία των ανθρωπίνων πόρων, την κοινωνία και τους εργαζομένους. Οι στόχοι των ανθρωπίνων πόρων μπορούν να καταταχθούν σε τέσσερις κατηγορίες:

- *Οργανωσιακοί στόχοι.* Το τμήμα προσωπικού υπάρχει για να συνεισφέρει στην επιχειρησιακή επίδοση. Με άλλα λόγια το τμήμα προσωπικού υφίσταται για να βοηθήσει τα στελέχη να επιτυγχάνουν τους στόχους της επιχείρησης. Όπως έχει διατυπωθεί, το τμήμα προσωπικού υπάρχει για να υπηρετεί το υπόλοιπο του οργανισμού.
- *Λειτουργικοί στόχοι.* Η συνεισφορά του τμήματος προσωπικού πρέπει να διατηρείται στο κατάλληλο επίπεδο ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του οργανισμού. Οι πόροι σπαταλούνται όταν το τμήμα προσωπικού είναι περισσότερο ή λιγότερο οργανωμένο από ό,τι χρειάζεται με βάση τις ανάγκες του οργανισμού.

- *Κοινωνικοί στόχοι.* Το τμήμα προσωπικού πρέπει να ανταποκρίνεται στις κοινωνικές και ηθικές προκλήσεις της κοινωνίας μειώνοντας φυσικά τις αρνητικές συνέπειες για την επιχείρηση.
- *Προσωπικοί στόχοι.* Το τμήμα προσωπικού πρέπει να υποστηρίζει τους εργαζόμενους να επιτυγχάνουν τους προσωπικούς τους στόχους, από τη στιγμή βέβαια που οι προσωπικοί αυτοί στόχοι αυξάνουν τη συνεισφορά του εργαζόμενου στην επιχείρηση. Οι προσωπικοί στόχοι των εργαζομένων, πρέπει να επιτυγχάνονται καθώς με τον τρόπο αυτό κινητοποιούνται οι εργαζόμενοι και αποκτούν κίνητρο για να προσπαθούν περισσότερο.

1.3. Οι λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων

Οι βασικές λειτουργίες του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι οι εξής: η προσέλκυση των ανθρωπίνων πόρων στις διαθέσιμες θέσεις εργασίας που ένας οργανισμός διαθέτει, η επιλογή στη συνέχεια του κατάλληλου προσωπικού, η εκπαίδευση του προσωπικού που έχει επιλεγθεί και τέλος η αξιολόγηση της απόδοσης των ανθρωπίνων πόρων κατά τη διάρκεια της εργασίας τους στον συγκεκριμένο οργανισμό από τον οποίο έχουν προσληφθεί. Στη συνέχεια του κεφαλαίου αναλυτικά παρουσιάζονται κάθε μια από τις λειτουργίες αυτές της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

1.3.1. Η προσέλκυση των ανθρωπίνων πόρων

Στη σημερινή εποχή, που χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό και διαδοχικές αλλαγές, καμία επιχείρηση δεν μπορεί να επιβιώσει αν δεν κάνει καλή και αποτελεσματική πρόσληψη ανθρωπίνων πόρων. Χωρίς καμία αμφιβολία, η προσέλκυση και η τοποθέτηση ανθρώπων σε θέσεις εργασίας που είναι οι πλέον κατάλληλες για τις ικανότητες και τα προσόντα τους, αποτελεί μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες του τμήματος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

Ως στρατολόγηση ορίζεται η διαδικασία κατά την οποία οι επιχειρήσεις προσελκύουν τα κατάλληλα άτομα στις κενές θέσεις εργασίας. Οι περισσότεροι οργανισμοί έχουν τη διαρκή ανάγκη να προσλαμβάνουν νέους εργαζόμενους ώστε να αντικαθιστούν αυτούς που αποχωρούν είτε επειδή φεύγουν από την επιχείρηση είτε επειδή προάγονται.

Στον πίνακα 1.1 παρουσιάζεται η διαδικασία της προσέλκυσης τόσο από την πλευρά της επιχείρησης όσο και από την πλευρά του υποψήφιου.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1.

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Επιχείρηση	Υποψήφιος
Ύπαρξη κενής ή νέας θέσης	Επιλογή επαγγέλματος και εκπαίδευση
Διεξαγωγή ανάλυσης της θέσης εργασίας και προσπάθεια προγραμματισμού της προσέλκυσης	Απόκτηση επαγγελματικής εμπειρίας
Χρήση εξωτερικών και εσωτερικών μεθόδων προσέλκυσης	Αναζήτηση επαγγελματικών διεξόδων
Αξιολόγηση υποψηφίων μέσω της διαδικασίας επιλογής	Αίτηση για εργασία
Έντυπωση υποψηφίων	Έντυπωση της εταιρείας κατά τη διαδικασία επιλογής
Διεξαγωγή προσφοράς	Αξιολόγηση της θέσης εργασίας και της επιχείρησης
	Αποδοχή ή απόρριψη της θέσης εργασίας

Μια σωστά σχεδιασμένη προσέλκυση περιλαμβάνει:

1. Γνώση του ανθρώπινου δυναμικού που είναι αναγκαίο.
2. Γνώση της εξέλιξης των προαγωγών μέσα στον οργανισμό.
3. Πρόβλεψη των μελλοντικών αλλαγών βάσει της πείρας του παρελθόντος και της αυξανόμενης προσδοκίας για το μέλλον.
4. Γνώση του τύπου του ανθρώπου που φαίνεται να ταιριάζει περισσότερο για τη συγκεκριμένη θέση του οργανισμού.

Προκειμένου να υπάρξει μια επιτυχημένη στρατολόγηση θα πρέπει να δοθούν απαντήσεις στα εξής ερωτήματα:

- Ποια είναι τα κατώτερα προσόντα και οι απαιτήσεις κάθε εργασίας;

- Υπάρχουν προαγωγές που θα πραγματοποιηθούν από το εσωτερικό της επιχείρησης ή θα προσληφθούν άτομα εκτός επιχείρησης;
- Έχουν ενημερωθεί όλοι οι εργαζόμενοι που θα επηρεαστούν από την πρόσληψη για τη συγκεκριμένη διαδικασία;

1.3.2. Η επιλογή των ανθρωπίνων πόρων

Το επόμενο στάδιο μετά την προσέλκυση ανθρωπίνων πόρων είναι η επιλογή τους. Σκοπός της επιλογής είναι η απομόνωση από μια ομάδα υποψηφίων των πιο ικανών και κατάλληλων για μια συγκεκριμένη θέση εργασίας και η πρόσληψή τους. Ιδανικά οι άνθρωποι που προσλαμβάνονται έχουν καλύτερη απόδοση από αυτούς που απορρίπτονται. Προκειμένου να γίνει σωστή επιλογή υποψηφίων θα πρέπει να χρησιμοποιούνται τα κατάλληλα εργαλεία αξιολόγησης των εργαζομένων.

Η επιλογή του προσωπικού που θα επανδρώσει μια επιχείρηση αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές δραστηριότητες για την επιχείρηση καθώς η επιλογή του έμψυχου υλικού αποτελεί έναν από τους παράγοντες που καθορίζουν το μέλλον της ίδιας της επιχείρησης. Μόνο αν προσληφθούν άτομα ευέλικτα, έξυπνα, αποτελεσματικά και μεθοδικά το μακροπρόθεσμο αποτέλεσμα θα είναι η θετική εξέλιξη, η άνοδος και η ανάπτυξη του οργανισμού.

Επειδή το έργο της επιλογής προσωπικού αποτελεί αντικείμενο δεσπόμενης σημασίας για τη λειτουργία του οργανισμού θα πρέπει να γίνεται από

εξειδικευμένα άτομα με τη δέουσα προσοχή, καθώς είναι συχνά εύκολο να οδηγήσει την επιχείρηση σε επιζήμια αποτελέσματα. Οι επιχειρήσεις συχνά διαφέρουν στην πολυπλοκότητα των συστημάτων τα οποία επιλέγουν. Πολλές επιχειρήσεις διεξάγουν συνεντεύξεις και προβαίνουν σε προσλήψεις, ενώ άλλες πραγματοποιούν διαδοχικές συνεντεύξεις και διεξάγουν διάφορα είδη δοκιμών (tests). Παρ'όλο που η δεύτερη περίπτωση είναι πιο δαπανηρή, τα θετικά αποτελέσματα για την επιχείρηση είναι ιδιαίτερα σημαντικά.

Σύμφωνα με ορισμένες μελέτες κοινωνιολόγων, οι επιχειρήσεις πρέπει να απασχολούν εργαζόμενους που να διαθέτουν τόσο τα κατάλληλα προσόντα, όσο και την απαιτούμενη κινητοποίηση, ώστε να εκτελούν σωστά τους ρόλους τους. Ανάλογοι εργαζόμενοι υπάρχουν είτε σαν αποτέλεσμα μιας επιτυχημένης διαδικασίας επιλογής, είτε δημιουργούνται στη συνέχεια με συνεχόμενα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Η δεύτερη περίπτωση είναι πολύ δαπανηρή για την επιχείρηση, με αποτέλεσμα να δίνεται όλο το βάρος στην προσεκτική επιλογή. Με μια δαπανηρή και αποτελεσματική διαδικασία επιλογής είναι βέβαιο ότι το κόστος της εκπαίδευσης θα είναι μειωμένο.

1.3.3. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων

Η εκπαίδευση ανθρωπίνων πόρων αποτελεί μια οργανωμένη διαδικασία, σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι αποκτούν γνώσεις και ικανότητες για έναν ορισμένο σκοπό. Ο αντικειμενικός σκοπός της εκπαίδευσης είναι η μεταβολή στη συμπεριφορά των εκπαιδευόμενων, με τέτοιο τρόπο που θα οδηγήσει

στην απόκτηση νέων ικανοτήτων χειρισμού, τεχνικών και διοικητικών γνώσεων, όπως επίσης και στην ικανότητα από την πλευρά των εργαζομένων επίλυσης των προβλημάτων που παρουσιάζονται με τρόπο αποτελεσματικό.

Ως ανάπτυξη ορίζεται η παροχή ευκαιριών για διεύρυνση της προσωπικότητας, η προσαρμογή στην εργασία και η έμφαση στις ηγετικές ικανότητες των ατόμων τα οποία έχουν διοικητικά καθήκοντα. Η εκπαίδευση αναμφίβολα αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Με την εκπαίδευση αυξάνεται η αποτελεσματικότητα και η παραγωγικότητα των εργαζομένων και συνεπώς αυξάνεται και η επίδοση της επιχείρησης. Τα οφέλη της εκπαίδευσης τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους εργαζόμενους παρουσιάζονται στους πίνακες 1.2. και 1.3.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.2.

ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Οδηγεί σε βελτίωση της κερδοφορίας
Βελτιώνει τη γνώση της εργασίας και τις ικανότητες σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης
Εξυψώνει το ηθικό των εργαζομένων
Βοηθάει στη βελτίωση της εταιρικής εικόνας
Ενισχύει την αυθεντικότητα, την ευελιξία και την εμπιστοσύνη
Βελτιώνει τη σχέση προϊσταμένου-υφισταμένου
Συμβάλλει στην επιχειρησιακή ανάπτυξη
Η επιχείρηση μαθαίνει από τον εκπαιδευόμενο
Βοηθάει στη χάραξη κατευθυντήριων γραμμών για την εργασία
Συμβάλλει στην κατανόηση και την παγίωση επιχειρησιακών αρχών
Παρέχει πληροφόρηση για τις μελλοντικές ανάγκες σε όλους τους τομείς της επιχείρησης
Συμβάλλει στην αποτελεσματική λήψη αποφάσεων και την επίλυση προβλημάτων
Συμβάλλει στην ενίσχυση των προαγωγών από το εσωτερικό της επιχείρησης
Βοηθάει στην ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων και τη βελτίωση των συμπεριφορών
Βοηθάει στη βελτίωση της ποιότητας της εργασίας
Συμβάλλει στη μείωση του κόστους
Βελτιώνει τις σχέσεις εργαζομένων και ηγεσίας
Συμβάλλει στην προληπτική αντιμετώπιση δυσκολιών
Ενισχύει την ανάπτυξη της επικοινωνίας
Βοηθάει τους εργαζομένους να προσαρμοστούν στις αλλαγές
Συμβάλλει στο χειρισμό των εντάσεων και στην αποφυγή των συγκρούσεων

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.3.
ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

Βοηθάει τους εργαζομένους να παίρνουν καλύτερες αποφάσεις και να λύνουν αποτελεσματικά τα διάφορα προβλήματα
Ενισχύεται η αναγνώριση, η ευθύνη, η επιτυχία και η ανάπτυξη
Ενισχύεται η αυτοπεποίθηση και η αυτοανάπτυξη
Βοηθά το άτομο να χειρίζεται τις εντάσεις και τις συγκρούσεις
Δίνει τις γνώσεις για την βελτίωση των ικανοτήτων και της επικοινωνίας
Αυξάνει την ικανοποίηση από τη θέση εργασίας
Βοηθά στην επίτευξη προσωπικών στόχων
Δίνει νέο προσανατολισμό στο μέλλον του εργαζόμενου
Δημιουργεί μια αίσθηση ανάπτυξης στη μάθηση
Βοηθά τον εργαζόμενο να αναπτύξει προφορικές και γραπτές ικανότητες
Μειώνει το φόβο για την εξάσκηση μιας νέας δραστηριότητας

Τα άτομα τα οποία εργάζονται στο τμήμα ανθρώπινων πόρων συνήθως ασχολούνται με τις ακόλουθες ενέργειες:

- Καθορισμός των αναγκών για εκπαίδευση.
- Προγραμματισμός, και ανάθεση ευθυνών.
- Σύνταξη προγραμμάτων εκπαίδευσης σε συνεργασία με διάφορα στελέχη.
- Συλλογή και προετοιμασία υλικού εκπαίδευσης, διαγραμμάτων, εγχειριδίων και οπτικοακουστικών μέσων.
- Διεύθυνση και διδασκαλία ορισμένων μαθημάτων προσανατολισμού.
- Εκπαίδευση στελεχών και διδασκόντων μέσα στην επιχείρηση για να αποκτήσουν ικανότητα στη διδασκαλία.

- Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των προσπαθειών για εκπαίδευση.

1.3.4. Αξιολόγηση ανθρωπίνων πόρων

Ως αξιολόγηση των ανθρωπίνων πόρων, θεωρείται η διαρκής και ευέλικτη προσπάθεια διοίκησης της απόδοσης μέσα σε ένα προσυμφωνημένο πλαίσιο στόχων, δεδομένων και ικανοτήτων. Αποτελεί το μέσο το οποίο αποδίδει τα καλύτερα αποτελέσματα από την οργάνωση και τους εργαζόμενους σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα. Είναι μια διαδικασία χρήσιμη στον προσδιορισμό του τι θα επιτευχθεί, στην ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα, στον έλεγχο της ατομικής συνεισφοράς στους εταιρικούς στόχους, ενώ παράλληλα παρέχει και μια βάση επικοινωνίας και διαλόγου μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων γύρω από θέματα απόδοσης και ανάπτυξης.

Κατά συνέπεια, η διαδικασία αξιολόγησης σχεδιάζεται με τρόπο ώστε να εκτιμηθούν οι δυνατότητες και οι αδυναμίες των εργαζομένων, να συμφωνηθούν οι στόχοι και οι προσδοκίες και να αναγνωριστούν οι μελλοντικές ανάγκες εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Η όλη διαδικασία οφείλει να παρουσιάζει ξεκάθαρα στους εργαζόμενους την εικόνα που η επιχείρηση έχει για αυτούς και τη συνεισφορά τους και να τους ενημερώνει για τις προοπτικές τους.

Για να είναι αποτελεσματική η προσπάθεια αξιολόγησης της απόδοσης, οφείλει να διέπεται από τις παρακάτω τέσσερις βασικές αρχές:

- *Το πρόγραμμα είναι ευθύνη και καθοδηγείται από στελέχη γραμμής και όχι από το τμήμα ανθρωπίνων πόρων.*
- *Δίνεται έμφαση σε κοινούς εταιρικούς στόχους και αξίες.*
- *Αναπτύσσεται ειδικά και ξεχωριστά για κάθε επιχείρηση*
- *Εφαρμόζεται σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα σε όλους τους εργαζομένους*

Με βάση τα παραπάνω σχεδιάστηκαν και εφαρμόζονται στις επιχειρήσεις τα συστήματα αξιολόγησης της επίδοσης (Performance Management Systems), τα οποία είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση και δίνουν κατευθύνσεις σύμφωνες με τους στόχους αυτούς. Επιπλέον, διασφαλίζουν ότι οι προσπάθειες των εργαζομένων εξυπηρετούν τις προτεραιότητες της οργάνωσης, τα απαραίτητα εκπαιδευτικά προγράμματα υλοποιούνται και ότι η υψηλή απόδοση ανταμείβεται και ενισχύεται.

Ένα τυπικό σύστημα αξιολόγησης της επίδοσης περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια:

1. Περιγραφή της θέσης εργασίας και των καθηκόντων της και προσδιορισμός των στόχων των διαφόρων τμημάτων.

2. Καθορισμός των ατομικών στόχων και επιδιώξεων που ορίζονται ύστερα από συνεννόηση του αξιολογητή με τον αξιολογούμενο. Οι στόχοι αυτοί είναι αυστηρά προσδιορισμένοι, μετρήσιμοι, πιέζουν τον εργαζόμενο να εργαστεί και συμφωνούν με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις της επιχείρησης. Πάνω απ' όλα όμως είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, κατάλληλοι, σχετικοί και

χρονικά προγραμματισμένοι –SMART (Specific, Measurable, Appropriate, Relevant, Timed).

3. Κατάρτιση αναπτυξιακού πλάνου στο οποίο περιγράφεται λεπτομερώς ο τρόπος που το άτομο θα επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην υποστήριξή του και την καθοδήγηση από τη διοίκηση.

4. Εκτίμηση των στόχων μέσω επιθεωρήσεων και αναθεωρήσεων σε διαρκή βάση, με στόχο την υποκίνηση του αξιολογούμενου.

Ποια είναι όμως τα συστήματα αυτά ; Ευρέως γνωστό και αποδεκτό σύστημα αξιολόγησης της επίδοσης είναι η αξιολόγηση βάσει σκοπών-Management By Objectives (MBO). Στο σύστημα αυτό η επίδοση των εργαζομένων μετρείται ανάλογα με τους προσυμφωνημένους στόχους που κατάφεραν να επιτύχουν στο τέλος της χρήσης.

Εξίσου σημαντικό είναι και το σύστημα αξιολόγησης βάσει ατομικών χαρακτηριστικών και επαγγελματικών ικανοτήτων (competencies). Εδώ αξιολογούνται τα χαρακτηριστικά εκείνα που η επιχείρηση θεωρεί ότι πρέπει να διαθέτουν τα στελέχη της απαραίτητα για να επιτύχουν τους στόχους της. Τα χαρακτηριστικά αναπτύσσονται καθημερινά μέσα από την πορεία του εργαζόμενου στην επιχείρηση και την εργασία.

Σύστημα αποτελεί και η αξιολόγηση 360 μοιρών όπου τον εργαζόμενο αξιολογούν όλοι όσοι έρχονται σε επαφή με εκείνον και συνεργάζονται μαζί του,

όπως για παράδειγμα, οι προϊστάμενοι, οι υφιστάμενοι, οι συνάδελφοι, οι πελάτες κ.λ.π.

1.4. Τάσεις και αλλαγές στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων

Οι θέσεις εργασίας και οι εργασιακές σχέσεις αλλάζουν συνεχώς στις μέρες μας. Ο αριθμός των επαγγελματιών που μπορούν να χαρακτηρισθούν ως χειρονακτικά συνεχώς μειώνονται και οι θέσεις εργασίας που χρειάζονται γνώσεις και εξειδίκευση αυξάνονται.

Το γεγονός αυτό οφείλεται κατά κύριο λόγο στην ανάπτυξη της νέας τεχνολογίας που οδηγεί σε σημαντικές αλλαγές στη δομή των μεγάλων οργανισμών και κατ' επέκταση στον τρόπο λειτουργίας τους. Η τεχνολογία της πληροφορίας έχει προεκτείνει τα όρια των μοντέρνων επιχειρήσεων έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να εργασθούν από οποιαδήποτε μέρος του κόσμου. Στα πλαίσια αυτά, για παράδειγμα, η τηλεργασία έχει μετατραπεί από μια τάση σε μια πραγματικότητα.

Οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν συχνά αντιδράσει στις νέες τεχνολογίες και τον αυξανόμενο ανταγωνισμό με τη δημιουργία επίπεδων αποκεντρωτικών οργανισμών. Η τεχνολογία της πληροφορίας επηρέασε τις βιομηχανικές επιχειρήσεις και συνέβαλλε σημαντικά στη διαμόρφωση νέων οργανωσιακών δομών και εργασιακών σχέσεων. Ευέλικτα συστήματα εργασίας, όπως η μερική απασχόληση, η περιστασιακή και ομαδική εργασία, χρησιμοποιούνται με σκοπό

τη μείωση του κόστους εργασίας αλλά και τη διοχέτευση της εργασίας όπου και όταν κρίνεται αναγκαία.

1.5. Προκλήσεις στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αντιμετωπίζει σήμερα σειρά προκλήσεων. Οι μεταβολές που πραγματοποιούνται οφείλονται στην αλλαγή της οικονομίας, στις νέες οργανωτικές δομές, στο διεθνή ανταγωνισμό και στην άποψη ότι η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι το όχημα για την εκπλήρωση επιχειρηματικών στόχων. Στη συνέχεια του συγκεκριμένου κεφαλαίου παραθέτονται ορισμένες προκλήσεις οι οποίες προέρχονται τόσο από το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων (περιβαλλοντικές προκλήσεις) όσο και από το εσωτερικό τους περιβάλλον (επιχειρηματικές και ατομικές προκλήσεις).

1.5.1. Περιβαλλοντικές προκλήσεις

Οι περιβαλλοντικές προκλήσεις προέρχονται από εξωτερικές δυνάμεις και όχι από το εσωτερικό της επιχείρησης. Επηρεάζουν τη λειτουργία της επιχείρησης αλλά δεν μπορούν να ελεγχθούν από τη διοίκηση. Για το λόγο αυτό, τα στελέχη πρέπει συνέχεια να ερευνούν το εξωτερικό περιβάλλον για τυχόν ευκαιρίες και απειλές. Παράλληλα πρέπει να επιδεικνύουν την απαιτούμενη ευελιξία για να ανταπεξέρχονται άμεσα στις προκλήσεις. Οι περιβαλλοντικές προκλήσεις θα μπορούσαν να ομαδοποιηθούν στις παρακάτω κατηγορίες:

Γρήγορες αλλαγές

Πάρα πολλές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε ένα περιβάλλον όπου συντελούνται συνεχόμενες αλλαγές. Προκειμένου να επιβιώσουν, οι επιχειρήσεις αυτές, πρέπει να προσαρμοστούν στις αλλαγές γρήγορα και αποτελεσματικά. Οι ανθρώπινοι πόροι είναι το κέντρο μιας αποτελεσματικής απάντησης στις νέες προκλήσεις.

Διεθνής ανταγωνισμός και παγκοσμιοποίηση

Η διεθνοποίηση της οικονομίας είναι μία τάση και μία εξέλιξη που έχει τρομερές συνέπειες στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Ο διεθνής ανταγωνισμός στα αγαθά και στις υπηρεσίες ωθεί τις μεγάλες οικονομίες στο να ακολουθήσουν τη διεθνοποίηση. Μια απάντηση στον αυξανόμενο ανταγωνισμό αποτελεί η δημιουργία πολλών κοινοπραξιών (joint ventures). Οι κοινοπραξίες δημιουργούνται όταν μια νέα οργάνωση διαμορφώνεται από δύο ή περισσότερες εταιρείες που μπορεί ακόμη και να εδρεύουν σε διαφορετικές χώρες με σκοπό τη διεξαγωγή νέων δραστηριοτήτων. Ορισμένες προκλήσεις της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που απορρέουν από τη δημιουργία των κοινοπραξιών είναι οι ακόλουθες:

- *Πρόσληψη.* Η διοίκηση στη χώρα οικοδεσπότη μπορεί να προσφέρει εργασία στους κατοίκους της χώρας και να αποτελεί, πιο σημαντικό στοιχείο από ότι για παράδειγμα η αύξηση των κερδών.
- *Προαγωγή.* Συχνά γίνεται λόγος για ανάθεση των υψηλόβαθμων θέσεων στα εκπατρισμένα στελέχη και εκτοπισμός των κατοίκων της χώρας οικοδεσπότη.

- *Λήψη αποφάσεων.* Η λήψη αποφάσεων είναι μία πολύπλοκη διαδικασία λόγω των αντιμαχόμενων προτεραιοτήτων που έχουν τα μέρη που εμπλέκονται στις συμμαχίες.
- *Επικοινωνία.* Προβλήματα επικοινωνίας μπορούν να προκύψουν από τα διάφορα προσωπικά προβλήματα των στελεχών που εργάζονται σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές.
- *Αποζημίωση.* Απροθυμία στο θέμα των αποζημιώσεων μπορεί να προκύψει όταν υπάρχουν κενά στις αμοιβές των εκπατρισμένων και των ιθαγενών στελεχών.

Η αυξημένη διαφοροποίηση στο ανθρώπινο δυναμικό.

Μια μεγάλη πρόκληση για τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι η μεταβαλλόμενη φύση του εργατικού δυναμικού. Η αυξημένη αυτή διαφοροποίηση στο εργατικό δυναμικό σχετίζεται με τους εξής παράγοντες:

- Η φύση της εργασίας έχει αλλάξει με αποτέλεσμα όλες οι εργασίες να μπορούν να εκτελούνται τόσο από άνδρες όσο και από γυναίκες.
- Οι γυναίκες σήμερα αποτελούν το 46% του εργατικού δυναμικού. Η αλλαγή αυτή έχει οδηγήσει σε περισσότερες μεταβολές σε ένα πιο φιλικό με την οικογένεια εργασιακό περιβάλλον.

Μια άλλη πρόκληση για τη διοίκηση προσωπικού είναι η αύξηση του μέσου όρου συνταξιοδότησης των εργαζομένων. Η εξέλιξη αυτή είναι αποτέλεσμα δυο τάσεων. Καταρχήν, νομοθετήθηκαν υψηλότερα όρια συνταξιοδότησης. Ο

αριθμός των μεγάλων σε ηλικία ανθρώπων αυξάνεται και πολλοί από αυτούς συνεχίζουν να εργάζονται είτε για προσωπική ικανοποίηση είτε για οικονομική ενίσχυση. Παράλληλα, ο αριθμός των νέων ανθρώπων σύμφωνα με τις δημογραφικές τάσεις φαίνεται να μειώνεται. Μια πρόκληση για τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων στα πλαίσια αυτά, είναι η εκπαίδευση των παλαιότερων εργαζομένων με στόχο την αναβάθμιση των προσόντων τους. Νέα πρόκληση αποτελεί η βεβαιότητα ότι οι νέοι άνθρωποι που προσλαμβάνονται έχουν τη διάθεση, αλλά και τα προσόντα για να εξελιχθούν και να μπορέσουν να συνυπάρξουν σε ένα περιβάλλον όπου οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι μεγαλύτεροί τους.

Η νομοθεσία

Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων χωρίς αμφιβολία είναι το τμήμα εκείνο που ασχολείται και φέρνει σε πέρας οποιαδήποτε δραστηριότητα αφορά στη νομοθεσία. Αρκετές φορές, η επιχείρηση έρχεται σε αντιπαράθεση με τη νομοθεσία και για το λόγο αυτό αναγκαία κρίνεται η ύπαρξη εξειδικευμένων στελεχών που να είναι σε θέση να χειριστούν αποτελεσματικά τις περίπλοκες νομικές υποθέσεις.

Οι αυξημένοι επαγγελματικοί και οικογενειακοί ρόλοι

Το ποσοστό των οικογενειών όπου τόσο ο άνδρας όσο και η γυναίκα εργάζονται αυξάνεται χρόνο με το χρόνο. Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις εισάγουν προγράμματα εργασίας φιλικά με την οικογένεια, γεγονός που τους δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η άνοδος του τομέα των υπηρεσιών

Ο τομέας των υπηρεσιών αντιμετωπίζει μια πολύ γρήγορη ανάπτυξη σε σχέση με τη βιομηχανία τα τελευταία χρόνια. Η ανάπτυξη του τομέα των υπηρεσιών οφείλεται σε μια σειρά παραγόντων όπως είναι για παράδειγμα οι αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών, οι αλλαγές στη νομοθεσία και στις κυβερνητικές ρυθμίσεις, η ανάπτυξη της τεχνολογίας που περιορίζει τα βιομηχανικά επαγγέλματα, καθώς και ο τρόπος που είναι οργανωμένες οι σύγχρονες επιχειρήσεις.

1.5.2. Επιχειρησιακές προκλήσεις

Οι επιχειρησιακές αλλαγές αφορούν στην ίδια την επιχείρηση. Τα στελέχη μπορούν να ελέγξουν τις επιχειρησιακές προκλήσεις σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό από ότι τις περιβαλλοντικές. Τα έμπειρα στελέχη αντιμετωπίζουν έγκαιρα τις οργανωσιακές αλλαγές προτού μετατραπούν σε προβλήματα. Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν μερικές οργανωσιακές προκλήσεις.

Ανταγωνιστική τοποθέτηση: κόστος, ποιότητα και διαφοροποιημένες ικανότητες

Οι ανθρώπινοι πόροι συχνά αποτελούν ένα πολύ σημαντικό κόστος για τις επιχειρήσεις. Τα εργατικά κόστη κυμαίνονται από 36% στις κεφαλαιουχικές επιχειρήσεις μέχρι 80% στις εταιρείες παροχής υπηρεσιών. Το πόσο αποτελεσματικά χειρίζεται μια επιχείρηση τους ανθρώπινους πόρους, της προσφέρει συγχρόνως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Μια επιχείρηση προκειμένου να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να μπορέσει να σταθεί στο χώρο θα πρέπει να δώσει έμφαση στους εξής παράγοντες:

- *Έλεγχος του κόστους.* Ένας τρόπος προκειμένου να έχει μια επιχείρηση δυνατή παρουσία στον επιχειρησιακό χώρο είναι η διατήρηση του κόστους σε χαμηλά επίπεδα και η ύπαρξη αυξημένων ταμειακών ροών. Ένα σύστημα πληρωμών του προσωπικού που χρησιμοποιεί ένα καινοτόμο τρόπο αποζημίωσης των εργαζομένων ώστε να ελέγχεται το εργατικό κόστος βοηθά χωρίς αμφιβολία στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Παράλληλα, έλεγχος του κόστους μπορεί να επιτευχθεί με τη σωστή επιλογή ανθρωπίνων πόρων ώστε να μην χρειάζεται η συχνή αλλαγή τους, η αποτελεσματική και όχι σπάταλη εκπαίδευση των εργαζομένων και η καλή διαχείριση των θεμάτων ασφάλισης του προσωπικού.
- *Βελτίωση της ποιότητας.* Πολλές επιχειρήσεις, εφαρμόζουν πρακτικές ολικής ποιότητας, δηλαδή πολιτικές που προσφέρουν ποιότητα σε όλες τις διαδικασίες της επιχείρησης με τελικό στόχο την παροχή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών.
- *Δημιουργία διαφοροποιημένων ικανοτήτων.* Συχνό είναι το φαινόμενο όπου επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις ιδιαίτερες ικανότητες των ανθρώπων τους με σκοπό να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Εταιρικές Αναδιοργανώσεις

Οι τελευταίες δύο δεκαετίες χαρακτηρίστηκαν από συγχωνεύσεις και εξαγορές αλλά και από πλήθος άλλων αναδιοργανώσεων. Οι εταιρείες που απαρτίζουν έναν κλάδο μειώνονται συνεχώς. Παράλληλα, οι αναδιοργανώσεις στις επιχειρήσεις συνεχώς επεκτείνονται έτσι ώστε να βελτιωθεί η ανταγωνιστικότητά τους, είτε μέσω της μείωσης ιεραρχικών επιπέδων στον οργανισμό, είτε αποκτώντας οικονομίες κλίμακας με το συνδυασμό δραστηριοτήτων.

Είναι πολύ εύκολο να φανταστεί κανείς πως αλλιώς θα μπορούσαν να ανταποκριθούν οι επιχειρήσεις στα νέα δεδομένα από τις αναδιοργανώσεις που λαμβάνουν χώρα στις μέρες μας. Αυτές οι αναδιοργανώσεις επηρεάζουν τα οργανωτικά επίπεδα της επιχείρησης και φυσικά τους εργαζομένους. Οι εργαζόμενοι συχνά αναρωτιούνται τι ρόλο θα παίξουν στις νέες μορφές που έχουν οι επιχειρήσεις. Οι εργαζόμενοι ως αποτέλεσμα των αναδιοργανώσεων θα βρεθούν αντιμέτωποι με τις εξής αλλαγές:

- Απώλεια εργασίας, μισθού και πλεονεκτημάτων.
- Αλλαγές στην εργασία, νέοι ρόλοι και καθήκοντα.
- Μεταφορά σε άλλη γεωγραφική περιοχή.
- Αλλαγές σε αποδοχές και ανταμοιβές.
- Αλλαγές στις προοπτικές καριέρας.
- Αλλαγές στην οργανωτική δύναμη, στο status και στο prestige
- Αλλαγές στο προσωπικό, νέοι συνάδελφοι, νέοι προϊστάμενοι

- Αλλαγή στην εταιρική κουλτούρα και απώλεια της επιχειρησιακής ταυτότητας.

Υπάρχει πολύ μικρή πιθανότητα να μειωθούν οι ρυθμοί με τους οποίους λαμβάνουν χώρα οι αναδιοργανώσεις. Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις προβαίνουν σε αναδιοργανώσεις όπως σε συγχωνεύσεις, εξαγορές και μειώσεις προσωπικού.

Αποκέντρωση

Στις περισσότερες παραδοσιακές επιχειρήσεις οι αποφάσεις λαμβάνονται από την ανώτατη διοίκηση και εφαρμόζονται από τα κατώτερα στρώματα. Συνήθως σε αυτού του είδους τις επιχειρήσεις παρατηρούνται πολλά ιεραρχικά επίπεδα και οι εργαζόμενοι με την πάροδο του χρόνου και την απόκτηση εμπειρίας ανεβαίνουν ιεραρχικό επίπεδο και κατευθύνονται προς την κορυφή. Η μορφή αυτή της οργάνωσης συχνά γίνεται παρωχημένη τόσο επειδή είναι δαπανηρή για να εφαρμοστεί, όσο και γιατί συχνά είναι μη ευέλικτη. Το παλαιό είδος οργάνωσης αντικαθίσταται από το αποκεντρικό, όπου στη λήψη αποφάσεων συμβάλλουν όλοι οι εργαζόμενοι που έχουν σχέση με το πρόβλημα.

Μείωση του προσωπικού

Η μείωση του προσωπικού προκειμένου η επιχείρηση να αποκτήσει ευελιξία γίνεται ολοένα και πιο δημοφιλής στις μέρες μας ακόμα και ανάμεσα σε επιχειρήσεις που οι πολιτικές τους τίθενται κατά των απολύσεων. Η μείωση του προσωπικού αποτελεί μια αληθινή πρόκληση για τις επιχειρήσεις μια και πρέπει

να αντιμετωπισθούν όλα εκείνα τα προβλήματα που απορρέουν από τις απολύσεις.

Ανάπτυξη των μικρών επιχειρήσεων

Η ανάπτυξη των μικρών επιχειρήσεων βασίζεται σε μια σειρά από παράγοντες όπως είναι οι παρακάτω:

- Η ανάπτυξη του αριθμού των οικογενειών με δύο πηγές εισοδημάτων.
- Η συνειδητοποίηση ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις δεν εκπληρώνουν απαραίτητα τις προσδοκίες των εργαζομένων για αυτονομία και ασφάλεια.
- Η συμμετοχή των γυναικών στο χώρο και η δημιουργία των δικών τους ατομικών επιχειρήσεων.
- Η ενίσχυση της άποψης ότι η επιτυχία της επιχείρησης δεν εξαρτάται από το μέγεθός της.
- Η μείωση του κόστους εισόδου στους διάφορους κλάδους.
- Η ανάπτυξη προγραμμάτων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης που απευθύνονται σε όλους.

Επιχειρησιακή κουλτούρα

Με τον όρο επιχειρησιακή κουλτούρα εννοούμε το σύνολο των πεποιθήσεων που μοιράζονται οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης. Τα βασικά στοιχεία της είναι τα εξής:

- Οι καθορισμός της συμπεριφοράς όταν οι άνθρωποι επικοινωνούν όπως η γλώσσα που χρησιμοποιείται.
- Οι ηθικές αξίες που συναντώνται στις διάφορες ομάδες εργασίας.
- Οι κυρίαρχες αξίες για την επιχείρηση, όπως είναι το χαμηλό κόστος και η υψηλή ποιότητα.
- Η φιλοσοφία που συνοδεύει τη στάση της επιχείρησης απέναντι στους εργαζόμενους και τους πελάτες της.
- Οι κανόνες του παιχνιδιού προκειμένου ένας νεοεισερχόμενος υπάλληλος να γίνει αποδεκτός στην επιχείρηση.
- Η ατμόσφαιρα και το εργασιακό κλίμα που χαρακτηρίζει μια επιχείρηση.

1.5.3. Ατομικές προκλήσεις

Στην συγκεκριμένη ενότητα γίνεται αναφορά στις προκλήσεις που αφορούν συγκεκριμένα το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης όπως είναι η ηθική υπευθυνότητα η οποία πρέπει να χαρακτηρίζει τους εργαζόμενους κάθε οργανισμού, ο βαθμός παραγωγικότητας των εργαζομένων και η συμβολή τους στη συνολική παραγωγή των προϊόντων και των υπηρεσιών. Επίσης το αίσθημα ενδυνάμωσης, οι προσδοκίες των εργαζομένων και οι δυνατότητες και οι ευκαιρίες καριέρας που παρουσιάζονται στο τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων αποτελούν ατομικές προκλήσεις για τους εργαζόμενους.

Ηθική και κοινωνική υπευθυνότητα

Οι προσδοκίες των επιχειρήσεων ότι οι εργαζόμενοί τους συμπεριφέρονται ηθικά ολοένα και αυξάνονται. Πολλές επιχειρήσεις έχουν φτιάξει το δικό τους κώδικα ηθικής τον οποίο καλούν τους εργαζόμενους τους να σεβαστούν και να τηρήσουν. Η κοινωνική υπευθυνότητα αφορά στους εργαζόμενους, στους πελάτες, και στους εξωτερικούς συνεργάτες.

Παραγωγικότητα

Η παραγωγικότητα μετριέται με το πόσο ο κάθε εργαζόμενος συμβάλλει στην παραγωγή των προϊόντων της επιχείρησης. Όσο καλύτερο είναι το αποτέλεσμα για τον κάθε εργαζόμενο, τόσο μεγαλύτερη είναι η παραγωγικότητα για την επιχείρηση. Δύο πολύ σημαντικοί παράγοντες καθορίζουν τη συμπεριφορά του εργαζόμενου: η ικανότητα και η κινητοποίηση. Η ικανότητα του εργαζομένου μπορεί να βελτιωθεί με τη συμμετοχή του σε εκπαιδευτικά προγράμματα τα οποία στοχεύουν στην ανάδειξη των προσόντων του και στην προετοιμασία του για να αναλάβει αυξημένες αρμοδιότητες στο μέλλον. Η κινητοποίηση αναφέρεται στο κατά πόσο δίνεται κίνητρο στον εργαζόμενο για να εργάζεται προσφέροντας το 100% των ικανοτήτων του στην εργασία την οποία εκτελεί. Όταν ο εργαζόμενος έχει κίνητρο, είναι αποτελεσματικός και αισθάνεται την επιχείρηση ως κάτι δικό του για το οποίο χρειάζεται να προσπαθήσει σκληρά.

Ενδυνάμωση

Στις μέρες μας, οι επιχειρήσεις μειώνουν την εξάρτηση των εργαζομένων από τους ανώτερους τους και δίνουν έμφαση στον ατομικό έλεγχο της ίδιας της εργασίας που ο καθένας εκτελεί. Με την ενδυνάμωση οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν αρμοδιότητες και παίρνουν αποφάσεις που στο παρελθόν μόνο τα στελέχη μπορούσαν να φέρουν εις πέρας. Ο στόχος της ενδυνάμωσης είναι να δημιουργηθεί μια επιχείρηση με ενθουσιώδεις και πρόθυμους εργαζόμενους που πιστεύουν σε αυτή και θα κάνουν τα πάντα για την πρόοδο της.

Οι προσδοκίες των εργαζομένων

Όσο τα επίπεδα της εκπαίδευσης αναβαθμίζονται στις μέρες μας, οι αξίες και οι προσδοκίες των εργαζομένων μεταβάλλονται. Η τάση που κυριαρχεί ευρέως είναι μεγάλο ποσοστό του πληθυσμού να αποκτά πανεπιστημιακή κατάρτιση και έτσι οι εργαζόμενοι να απασχολούνται άνετα σε διάφορα ιεραρχικά επίπεδα. Πλέον οι εργαζόμενοι απαιτούν αλλά και ταυτόχρονα διαθέτουν τα προσόντα για να τοποθετηθούν ψηλά στην ιεραρχία.

Μια άλλη προσδοκία των εργαζομένων είναι ότι η τεχνολογία και οι τηλεπικοινωνίες θα οδηγήσουν στη βελτίωση της ποιότητας της εργασίας τους. Οι καινοτομίες στην επικοινωνία και στην τεχνολογία των υπολογιστών θα αυξήσει την τάση για αλλαγές και σαν αποτέλεσμα θα υπάρξει καινοτόμος χαρακτήρας στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.

Επίσης, πρέπει να προστεθεί ότι οι εργοδότες κάνουν βήματα για να υποστηρίξουν την προσωπική, οικογενειακή ζωή των εργαζομένων τους. Λόγω των αυξημένων υποχρεώσεων που έχει για παράδειγμα ένας εργαζόμενος που εργάζεται και έχει παιδιά ορισμένες επιχειρήσεις προσφέρουν τη δυνατότητα να εργάζεται από το σπίτι.

Η καριέρα στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων

Οι εργασίες και η καριέρα στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων μπορεί να αποτελεί ταυτόχρονα μια πρόκληση αλλά και μια επιβράβευση. Μία πρόσφατη μελέτη έδειξε ότι στελέχη που θα εργάζονται στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει να συμβάλλουν στην ενίσχυση του στρατηγικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης και στη διατήρηση της στρατηγικής της κατεύθυνσης. Οι παρακάτω ικανότητες είναι απαραίτητες για μια επιτυχή παρουσία στο χώρο:

- *Διοικητικές ικανότητες.* Γνώση οικονομικών, στρατηγικών και τεχνολογικών πλευρών των πωλήσεων, του μάρκετινγκ, των πληροφοριακών συστημάτων, των σχέσεων με τους πελάτες και των δυνατοτήτων παραγωγής
- *Πρακτικές των ανθρωπίνων πόρων.* Προσέλκυση και απασχόληση των κατάλληλων ανθρώπων, σχεδιασμός και ανάπτυξη των κατάλληλων συστημάτων, ανάπτυξη κατάλληλων προγραμμάτων αξιολόγησης και επαναπληροφόρησης, μεταφορά των πολιτικών των ανθρωπίνων πόρων σε όλο τον οργανισμό.

- *Διοίκηση της διαδικασίας της αλλαγής.* Δημιουργία εμπιστοσύνης, παροχή οράματος, διευκρίνιση ρόλων και ευθυνών, ενίσχυση της δημιουργικότητας και ετοιμότητα στην αντιμετώπιση της αλλαγής.

Αυτές οι ικανότητες είναι ένας συνδυασμός προσόντων που μπορεί να τα αποκτήσει κανείς, τόσο από εμπειρία, όσο και από εκπαίδευση. Το στέλεχος των ανθρωπίνων πόρων πλέον θεωρείται ένας στρατηγικός συνεργάτης στο χώρο των επιχειρήσεων.

Τα είδη των επαγγελματιών που μπορεί να ακολουθήσει κανείς στο χώρο της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων μπορούν να χωρισθούν σε τρεις κατηγορίες:

- Ειδικός ανθρωπίνων πόρων (Human resource specialist). Συνήθως η ενασχόληση στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων σε αυτή τη θέση αφορά τα άτομα που μόλις εισέρχονται στο χώρο. Είναι η πρώτη θέση που έχει κανείς όταν επιθυμεί να κάνει καριέρα στο συγκεκριμένο χώρο. Μέσα στη συγκεκριμένη εργασία περιλαμβάνονται οι ρόλοι του αναλυτή και του συντονιστή αποζημιώσεων, του υπεύθυνου προσλήψεων, του αναλυτή εργασίας και του εκπαιδευτή.
- Μάνατζερ ανθρωπίνων πόρων (Human resource manager). Το στέλεχος στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων διοικεί και συντονίζει προγράμματα που έχουν να κάνουν με πολλές λειτουργίες. Το παραπάνω στέλεχος πρέπει να έχει γνώσεις για όλους τους τομείς της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων και να δίνει συμβουλές για την εφαρμογή των αρχών των θεμάτων που σχετίζονται με το ανθρώπινο προσωπικό. Ο

manager στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι ένας πεπειραμένος ειδικός που έχει εμπειρία σε πολλές διαφορετικές θέσεις εργασίας. Η εμπειρία είναι αυτή που δίνει τα κατάλληλα εφόδια σε ένα στέλεχος για να αποκτήσει αυτή τη θέση εργασίας

- Διευθυντής ανθρωπίνων πόρων (Human resource executive). Το συγκεκριμένο στέλεχος βρίσκεται πολύ ψηλά στη διοικητική ιεραρχία, πολλές φορές μάλιστα είναι ο αντιπρόεδρος της εταιρείας. Έχει την αρμοδιότητα να συνδέει την εταιρική στρατηγική και πολιτική με τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Νάνσου Παπαλεξανδρή, Δημήτρης Μπουραντάς, Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2002, σελ. 13
2. William B. Weather, Keith Davis, Human Resources and Personnel Management, Irwin Mc Graw Hill, USA, 1996, σελ. 9-12
3. Fisher, Schoenfeldt, Shaw, Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, USA, 1999, σελ.252-255
4. Luis R. Gomez-Mejia, Davic B. Balkin, Robrt L. Cardy, Managing Human Resources, Prentice Hall International, New Jersey 1998, σελ. 2-15
5. Alan Price, Principles of Human Resource Management, Blackwell Publishers, USA, σελ. 27-32
6. Les Pickett, Industrial and commercial training, MCB University Press, 2000, σελ. 225-229
7. Fisher, Schoenfeldt, Shaw, Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, USA, σελ. 42-45

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

2.1. Ορισμοί στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων

Σύμφωνα με τους Shuler & Walker η στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι ένα σύνολο διαδικασιών και δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται από τους ανθρώπινους πόρους του οργανισμού και των στελεχών γραμμής προκειμένου να επιλυθούν τα προβλήματα της επιχείρησης τα οποία σχετίζονται με τον ανθρώπινο παράγοντα.

Σύμφωνα με τον Guest ο ρόλος της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι να διασφαλίζει ότι η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων ευθυγραμμίζεται ολοκληρωτικά με το στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης, ότι οι πολιτικές του συγκεκριμένου τμήματος χαρακτηρίζονται από συνοχή και τέλος ότι οι πρακτικές της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων γίνονται αποδεκτές από τους διευθυντές πρώτης γραμμής και εφαρμόζονται από αυτούς στην καθημερινή τους εργασία.

Ο Shuler ως στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων χαρακτηρίζει το σύνολο των δραστηριοτήτων που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των μεμονωμένων ατόμων του οργανισμού στην προσπάθειά τους να διαμορφώσουν και να εφαρμόσουν τις στρατηγικές ανάγκες της επιχείρησης.

Τέλος, ο ορισμός ο οποίος αντικατοπτρίζει τη στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων ως το σύνολο των σχεδίων και των δραστηριοτήτων των ανθρώπινων πόρων που συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, είναι ο πιο αντιπροσωπευτικός. Στο συγκεκριμένο ορισμό διαφαίνονται οι δύο συγκεκριμένες διαστάσεις της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που τη διαχωρίζουν από την παραδοσιακή διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Πρωταρχικά, διαφαίνεται η σύνδεση των πρακτικών της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων με τη διαδικασία της στρατηγικής διοίκησης του οργανισμού. Επιπροσθέτως, δίνεται έμφαση στη συνεργασία — συνύπαρξη μεταξύ των διάφορων πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Παράλληλα, ο συγκεκριμένος ορισμός παρέχει μια ξεκάθαρη έκθεση των διάφορων μεταβλητών και των σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ τους στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.

2.2. Αρχές και πλεονεκτήματα της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων

Προκειμένου η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων να έχει στρατηγικό ρόλο σε μια επιχείρηση θα πρέπει να διέπεται από τρεις βασικές αρχές οι οποίες είναι οι εξής:

- Να λαμβάνει υπόψη τα διάφορα χαρακτηριστικά της επιχείρησης.
- Να εναρμονίζεται και να συμμετέχει στη διαμόρφωση της στρατηγικής (στρατηγική ευθυγράμμιση).
- Να επιλέγει τις καταλληλότερες πολιτικές σύμφωνα με τους ρόλους που επιθυμεί να διαδραματίσει το ανθρώπινο δυναμικό της.

Τα κύρια πλεονεκτήματα της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι τα ακόλουθα:

- Ενθαρρύνεται η Προ-δραστική έναντι της Ανα-δραστικής Συμπεριφοράς.

Προδραστική συμπεριφορά σημαίνει να κοιτάει κανείς στο μέλλον και να αξιολογεί πού επιθυμεί η επιχείρηση να φτάσει και πώς μπορεί να αξιοποιήσει τους ανθρώπινους πόρους της για να φτάσει εκεί που επιθυμεί. Αντίθετα, αναδραστική συμπεριφορά σημαίνει αντίδραση στα παρουσιαζόμενα προβλήματα. Οι επιχειρήσεις που αντιδρούν ανα-δραστικά κινδυνεύουν να χάσουν τον προσανατολισμό τους προς τους μακροχρόνιους στόχους τους. Η υιοθέτηση της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων εξασφαλίζει για την επιχείρηση τη σύνδεση με τα μελλοντικά σχέδια της επιχείρησης.

- Ανοιχτή επικοινωνία και κοινοποίηση των εταιρικών στόχων.

Η στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να αναπτύξει ένα ενιαίο σύστημα στρατηγικών στόχων, που βασίζεται στα ιδιαίτερα ταλέντα και την εμπειρία που έχει αναπτυχθεί στην παραγωγή. Ένα παράδειγμα είναι η περίπτωση της Kodak, η οποία με Γενικό Διευθυντή τον George Fisher όρισε τους στρατηγικούς της στόχους ως την αξιοποίηση της πρότερης εμπειρίας και εξειδίκευσης της επιχείρησης στην ασύρματη τεχνολογία.

- Καλλιέργεια κριτικής σκέψης και συνεχής εξέταση των ακολουθούμενων πρακτικών.

Τα στελέχη συνήθως βασίζονται στην πείρα τους και τις προσωπικές τους απόψεις για το πώς πρέπει να εκτελείται μια εργασία και εφαρμόζουν γνωστές πρακτικές για τη λύση προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων. Υπάρχει όμως ο κίνδυνος αν αλλάξουν οι συνθήκες στην επιχείρηση ή το περιβάλλον, η πείρα

τους να αποδειχτεί παράγοντας ακαμψίας. Αντίθετα μια ευέλικτη και συνεχώς προσαρμοζόμενη διαδικασία, αμβλύνει τις δυσκολίες κατανόησης και ικανοποιητικής αντίδρασης γιατί ενισχύει το κριτικό πνεύμα και αναγκάζει τα στελέχη να αξιολογούν και να προσαρμόζονται στο περιβάλλον. Για παράδειγμα, σε ορισμένες επιχειρήσεις έχει οργανωθεί μια εκτελεστική επιτροπή που περιλαμβάνει το Διευθυντή ανθρωπίνων πόρων και το Γενικό Διευθυντή και η οποία συζητά τα στρατηγικά ζητήματα σε συνεχή βάση και περιοδικά προσαρμόζει τη γενική στρατηγική και τον προγραμματισμό Δ.Α.Π. στις ανάγκες του εξωτερικού περιβάλλοντος.

- Εντοπισμός χάσματος ανάμεσα στην παρούσα κατάσταση και το μελλοντικό όραμα

Ο στρατηγικός σχεδιασμός αναγκάζει τα στελέχη να ορίσουν την επιθυμητή μελλοντική κατάσταση και ταυτόχρονα να εντοπίσουν την πραγματική παρούσα στρατηγική κατάσταση της επιχείρησης. Όσο και αν αυτό φαίνεται παράξενο, δεν είναι δεδομένο ότι η διαδικασία αυτή πραγματοποιείται συστηματικά στις επιχειρήσεις. Συνήθως παραβλέπεται από την καθημερινή πρακτική και την αντιμετώπιση των άμεσων προβλημάτων.

- Συμμετοχή των στελεχών γραμμής

Η στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αποκτά μεγαλύτερη αξία όταν τα στελέχη γραμμής εμπλέκονται άμεσα στον προσδιορισμό της. Όπως η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων πρέπει να συμμετέχει μαζί με την ανώτατη διοίκηση στο στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης, έτσι και για την αποτελεσματική διαμόρφωση της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, οφείλει να λαμβάνει υπόψη και να αξιολογεί τις υποδείξεις των στελεχών γραμμής. Τα στελέχη γραμμής συνήθως έχουν πρακτική και άμεση γνώση πολλών θεμάτων

της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων τα οποία τους αφορούν άμεσα, καθώς έχουν σχέση με τον τρόπο που διαχειρίζονται τους υφιστάμενούς τους.

2.3. Θεωρητικά μοντέλα προσέγγισης της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων

Στη συνέχεια του συγκεκριμένου κεφαλαίου παραθέτονται τέσσερα θεωρητικά μοντέλα (θεωρίες) τα οποία θα συμβάλλουν στην κατανόηση του ρόλου των πρακτικών της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, και στη διεύρυνση της θεωρητικής προσέγγισης σε αυτό που ονομάζεται στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.

2.3.1. Αντιμετώπιση της επιχείρησης βάσει των πόρων (*Resource based view of the firm*)

Η πιο πρόσφατη προσέγγιση της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων προέρχεται από το στρατηγικό μάνατζμεντ και βασίζεται στην αντιμετώπιση του οργανισμού βάσει των πόρων που διαθέτει. Το συγκεκριμένο μοντέλο αντιμετώπισης του οργανισμού διαφέρει από τα παραδοσιακά μοντέλα στρατηγικού μάνατζμεντ (Porter) καθώς δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην αλληλεξάρτηση μεταξύ της στρατηγικής και των εσωτερικών πόρων του οργανισμού για την εύρεση και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η επικέντρωση στο συγκεκριμένο θεωρητικό μοντέλο στρατηγικού μάνατζμεντ είναι στην ίδια την επιχείρηση και όχι στον κλάδο στον οποίο αυτή δραστηριοποιείται ή στο περιβάλλον από το οποίο επηρεάζεται.

Σύμφωνα λοιπόν με το μοντέλο αντιμετώπισης της επιχείρησης βάσει των πόρων που αυτή διαθέτει, η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι δυνατόν να επιτευχθεί σε συνθήκες που η επιχείρηση χαρακτηρίζεται από ετερογένεια, όσον αφορά στους πόρους που διαθέτει. Η συγκεκριμένη υπόθεση διαφοροποιεί το συγκεκριμένο μοντέλο που αναλύουμε από τα παραδοσιακά μοντέλα στρατηγικής διοίκησης. Η ετερογένεια των πόρων αναφέρεται στη διαφορετική φύση των πόρων που υπάρχουν στο σύνολο του οργανισμού. Στα παραδοσιακά μοντέλα οι πόροι αντιμετωπίζονται ως ομοιογενείς στο σύνολο των επιχειρήσεων που συνθέτουν τον κάθε κλάδο. Η «ακίνησία» των πόρων αναφέρεται στην αδυναμία των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων να αποκτήσουν πόρους από άλλους οργανισμούς. Στα παραδοσιακά μοντέλα οι πόροι θεωρούνται «κινητικοί» με την έννοια ότι οι επιχειρήσεις έχουν την δυνατότητα να αποκτήσουν ή να δημιουργήσουν τους πόρους που ήδη κάποια ανταγωνιστική εταιρεία του κλάδου κατέχει και αξιοποιεί.

Προκειμένου οι πόροι ενός οργανισμού να προσφέρουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα τέσσερα είναι τα κριτήρια που πρέπει να τους χαρακτηρίζουν και είναι τα εξής:

- Οι πόροι πρέπει να προσθέτουν θετική αξία στην επιχείρηση
- Οι πόροι πρέπει να είναι μοναδικοί ή σπάνιοι ανάμεσα στους υπάρχοντες ή δυνητικούς ανταγωνιστές του κλάδου.
- Οι πόροι θα πρέπει να είναι δύσκολο να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές.

- Τέλος, οι ανταγωνιστικές εταιρείες δεν θα πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να υποκαθιστούν τους πόρους της ανταγωνίστριας εταιρείας με όμοιους πόρους.

Κατ' επέκταση, εάν οι πόροι διαθέτουν τα τέσσερα αυτά χαρακτηριστικά μπορούν να αποτελέσουν την πηγή απόκτησης και διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σύμφωνα με τον Barney το μοντέλο της αντιμετώπισης του οργανισμού βάσει των πόρων που διαθέτει, καθιστά ξεκάθαρο ότι οι οργανισμοί δεν έχουν τη δυνατότητα να αγοράσουν ή να δημιουργήσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, και ότι τα πλεονεκτήματα εάν υπάρχουν βρίσκονται στους σπάνιους και μη-υποκατάστατους πόρους του οργανισμού που τους διαθέτει και τους εκμεταλλεύεται.

Ο Wright παρέθεσε τέσσερα κριτήρια για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και επιχείρησε να αναλύσει και να εκτιμήσει τις συνθήκες, σύμφωνα με τις οποίες οι ανθρώπινοι πόροι αντεπεξέρχονται στα κριτήρια αυτά. Συγκεκριμένα παρουσίασε τα εξής τέσσερα κριτήρια:

- Πρώτον, προκειμένου οι ανθρώπινοι πόροι να αποτελέσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για έναν οργανισμό θα πρέπει να προσθέτουν αξία στον οργανισμό. Η προϋπόθεση αυτή απαιτεί την ετερογένεια στην ζήτηση εργασίας (οι επιχειρήσεις έχουν εργασίες που απαιτούν διαφορετικούς τύπους προσόντων και δυνατοτήτων) και συγχρόνως την ετερογένεια στην προσφορά (τα μεμονωμένα άτομα που εργάζονται σε μια επιχείρηση διαφέρουν όσο αφορά στα προσόντα και τις ικανότητες που διαθέτουν). Με τον τρόπο αυτό οι ανθρώπινοι πόροι προσθέτουν αξία στον οργανισμό.

- Δεύτερον, οι πόροι πρέπει να είναι σπάνιοι για να αποτελέσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού. Σύμφωνα με τον Wright λόγω της διανομής των ικανοτήτων, οι ανθρώπινοι πόροι οι οποίοι χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα ικανοτήτων είναι εξ' ορισμού σπάνιοι. Ο στόχος των προγραμμάτων επιλογής ανθρωπίνων πόρων των επιχειρήσεων είναι η διασφάλιση του ότι η επιχείρηση επιλέγει και εν συνεχεία προσλαμβάνει τα άτομα εκείνα που διαθέτουν υψηλό επίπεδο ικανοτήτων. Το θέμα που αποτελεί αντικείμενο προσοχής και ιδιαίτερου ενδιαφέροντος στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι η εγκυρότητα των προγραμμάτων επιλογής προσωπικού που εφαρμόζονται και το κατά πόσο η επιχείρηση είναι ικανή ή όχι να προσελκύσει και να διατηρήσει τα άτομα που διαθέτουν υψηλό επίπεδο ικανοτήτων και προσόντων. Συνεπώς, μια επιχείρηση είναι ικανή θεωρητικά να διαθέτει στο ανθρώπινο δυναμικό της τα άτομα που διαθέτουν υψηλού επιπέδου ικανότητες και προσόντα μέσω της ύπαρξης ενός αποτελεσματικού συνδυασμού έγκυρων προγραμμάτων επιλογής προσωπικού και συστημάτων αξιολόγησης απόδοσης.

- Τρίτον, για να έχουν οι ανθρώπινοι πόροι τη μορφή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος πρέπει να εξαλείφεται η δυνατότητα αντιγραφής τους. Σε αυτό το σημείο ο Wright χρησιμοποιεί την ύπαρξη των μοναδικών ιστορικών συνθηκών και την κοινωνική συνθετότητα προκειμένου να αναλύσει το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό των ανθρωπίνων πόρων. Πιο συγκεκριμένα, οι μοναδικές ιστορικές συνθήκες αναφέρονται στα συγκεκριμένα γεγονότα τα οποία έχουν διαμορφώσει τις πρακτικές, τις πολιτικές και την κουλτούρα της επιχείρησης. Η αιτιολογική ασάφεια περιγράφει μια κατάσταση όπου η πηγή δημιουργίας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δεν είναι δυνατόν να

διευκρινιστεί. Η κοινωνική συνθετότητα αναγνωρίζει ότι σε πολλές περιπτώσεις (π.χ. ομαδική παραγωγή) το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προέρχεται από μοναδικές κοινωνικές σχέσεις οι οποίες δεν είναι εύκολο να αντιγραφούν. Κατ' επέκταση λόγω του ότι πολλά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα τα οποία βασίζονται στους ανθρώπινους πόρους του οργανισμού χαρακτηρίζονται από τις μοναδικές ιστορικές συνθήκες, αιτιολογική ασάφεια και κοινωνική συνθετότητα, είναι ελάχιστες οι πιθανότητες ότι αποτελεσματικά αναπτυγμένοι άνθρωποι πόροι μπορεί να αντιγράψουν από ανταγωνιστικές επιχειρήσεις του κλάδου.

- Τέταρτον, για να θεωρηθούν οι άνθρωποι πόροι ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον οργανισμό δεν πρέπει να έχουν υποκατάστατα. Σύμφωνα με τον Wright το να υπάρχει μια επιχείρηση η οποία διαθέτει ανθρώπινο δυναμικό με το υψηλότερο επίπεδο ικανοτήτων και δυνατοτήτων είναι μια πραγματικότητα. Τι συμβαίνει όμως στο ενδεχόμενο που μια ανταγωνιστική επιχείρηση αναπτύξει μια νέα τεχνολογία η οποία παρέχει μαζική παραγωγή σαφώς μεγαλύτερη από αυτή της επιχείρησης που διαθέτει το ανθρώπινο δυναμικό με το υψηλό επίπεδο ικανοτήτων και προσόντων ; Αν η τεχνολογία μπορεί να αποκτηθεί από την ανταγωνίστρια εταιρεία (γεγονός που είναι αρκετά πιθανόν καθώς μια επιχείρηση είναι σε θέση να αγοράσει την τεχνολογία) τότε οι άνθρωποι πόροι θα παραμείνουν για την συγκεκριμένη επιχείρηση η πηγή του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος.

Αξίζει να σημειωθεί σε αυτό το σημείο το γεγονός ότι η προσέγγιση που βασίζεται στους πόρους για την απόκτηση και την διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος παρέχει συγχρόνως το πλαίσιο για την διερεύνηση των

δυνατοτήτων ή όχι των ανθρωπίνων πόρων να διεκπεραιώσουν μια στρατηγική κατά τη διάρκεια σχεδιασμού της στρατηγικής διοίκησης.

2.3.2. Μοντέλο συμπεριφοράς (*The behavioral perspective*)

Ένα από τα πιο δημοφιλή θεωρητικά μοντέλα για τη στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι το μοντέλο που επικεντρώνει την ανάλυσή του στον τρόπο συμπεριφοράς των εργαζομένων των οργανισμών. Το συγκεκριμένο μοντέλο προέρχεται από την ενδεχομενική προσέγγιση (*contingency theory*) και επικεντρώνεται στη συμπεριφορά των εργαζομένων ως του «μεσολαβητή» μεταξύ της στρατηγικής και της επίδοσης της επιχείρησης. Υποθέτει ότι ο στόχος των πρακτικών για το ανθρώπινο δυναμικό είναι να ελέγχουν τις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων. Οι συγκεκριμένες στάσεις και συμπεριφορές που θα είναι οι περισσότερο αποτελεσματικές για τη διαφοροποίηση του οργανισμού, εξαρτώνται από ποικίλα χαρακτηριστικά του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένης και της στρατηγικής της επιχείρησης. Κατ' επέκταση στα πλαίσια της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων οι διαφορετικές συμπεριφορές που απαιτούνται από την στρατηγική της επιχείρησης, απαιτούν διαφορετικές πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, προκειμένου να ενισχύσουν τις συγκεκριμένες συμπεριφορές.

Το πιο αντιπροσωπευτικό παράδειγμα του μοντέλου συμπεριφοράς είναι το μοντέλο που αναλύουν οι Shuler & Jackson για τη σύνδεση των πρακτικών της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων με τις ανταγωνιστικές στρατηγικές (*competitive strategies*). Όσον αφορά στις ανταγωνιστικές στρατηγικές υιοθέτησαν το

μοντέλο του Porter και διαχώρισαν τις ανταγωνιστικές στρατηγικές στις εξής τρεις κατηγορίες:στρατηγική ηγεσίας κόστους, στρατηγική καινοτομίας και στρατηγική επικέντρωσης στην ποιότητα (cost reduction, innovation, quality enhancement). Εξέφρασαν την άποψη ότι πρέπει να υπάρχει μια ορθολογική βάση σύνδεσης μεταξύ των ανταγωνιστικών στρατηγικών με τις πρακτικές της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων έτσι ώστε να προβλεφθούν, να μελετηθούν και να διαμορφωθούν τόσο η στρατηγική όσο και οι πρακτικές σε συγκεκριμένες συνθήκες. Η ορθολογική βάση η οποία χρησιμοποίησαν ήταν το γεγονός ότι η συμπεριφορά των εργαζομένων συμβάλλει αποφασιστικά στην υλοποίηση των ανταγωνιστικών στρατηγικών. Η συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού, είναι πιθανόν να διαφέρει από την επαναλαμβανόμενη συμπεριφορά ως την καινοτομική, από τη συμπεριφορά χαμηλών τόνων ως τη συμπεριφορά που χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα ανάληψης κινδύνου και από την ευμετάβλητη ως την άκαμπτη συμπεριφορά. Οι συγκεκριμένοι συγγραφείς εξέφρασαν την άποψη ότι οι ανταγωνιστικές στρατηγικές της καινοτομίας απαιτούν εκτός των άλλων έναν υψηλό βαθμό καινοτομικής συμπεριφοράς, μακροπρόθεσμη επικέντρωση, υψηλό αίσθημα συνεργασίας και υψηλό αίσθημα ανάληψης του ρίσκου. Αυτό μπορεί να έρθει σε αντίθεση με την στρατηγική μείωσης κόστους η οποία απαιτεί επαναλαμβανόμενη συμπεριφορά των εργαζομένων, έντονο ενδιαφέρον από την πλευρά τους για την ποσότητα των παραγόμενων προϊόντων και μειωμένη ανάληψη κινδύνου.

Επιπλέον, ο Shuler διατυπώνει την άποψη ότι ενώ η φιλοσοφία, οι πολιτικές, οι πρακτικές και οι διαδικασίες του συγκεκριμένου τμήματος εκφράζουν τους στόχους την κουλτούρα και τις αξίες του τμήματος ανθρωπίνων πόρων, είναι οι

συγκεκριμένες πρακτικές ανθρώπινων πόρων οι οποίες δίνουν τα αναγκαία κίνητρα στους εργαζομένους να εφαρμόσουν συγκεκριμένους ρόλους συμπεριφοράς που απαιτούνται κατά την υλοποίηση των διαφορετικών στρατηγικών. Οι δραστηριότητες των ανθρωπίνων πόρων πρέπει να χαρακτηρίζονται από συνοχή και να συνδέονται άμεσα με τις στρατηγικές ανάγκες του οργανισμού.

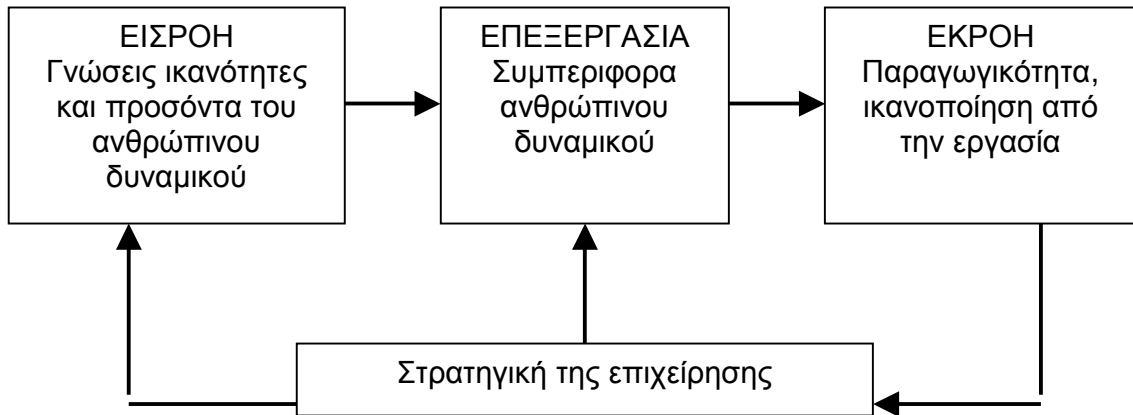
2.3.3. Κυβερνητικά συστήματα (Cybernetic systems)

Μια ακόμη ομάδα δημοφιλών θεωρητικών μοντέλων που εφαρμόζονται στην προσέγγιση της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων αποτελεί η χρήση των μοντέλων των κυβερνητικών συστημάτων (Boulding 1956). Τα κυβερνητικά μοντέλα ποικίλουν στον τρόπο αντιμετώπισης του συστήματος. Ορισμένα μοντέλα επικεντρώνονται στα «κλειστά» συστήματα τα οποία αναζητούν να ενεργοποιήσουν μηχανισμούς ούτως ώστε να καταστήσουν την τεχνολογία ανεξάρτητη και ουδέτερη από το περιβάλλον. Άλλα μοντέλα αντιμετωπίζουν τα συστήματα ως «ανοιχτά» συστήματα τα οποία πραγματοποιούν ανταλλαγές με το περιβάλλον.

Τα μοντέλα ανοιχτών συστημάτων βασίζονται στα μοντέλα γενικών συστημάτων και υποστηρίζουν ότι οι οργανισμοί μπορούν να περιγραφούν ως συστήματα τα οποία αποτελούνται από τα εξής χαρακτηριστικά: τις εισροές στο εσωτερικό του συστήματος (εισροές ατόμων, χρήματα, τεχνολογία, κ.λ.π.) την μετατροπή των ενεργειών στο εσωτερικό του συστήματος (τοποθέτηση των εισροών ούτως ώστε να εργαστούν σε συνεργασία) και το τελικό προϊόν που είναι η εκροή (το

προϊόν που είναι το αποτέλεσμα των δραστηριοτήτων των εισροών και των μεταβατικών φάσεων).

Οι Wright & Snell χρησιμοποίησαν ένα μοντέλο ανοιχτών συστημάτων για να περιγράψουν τις στρατηγικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Πρότειναν ότι οι εισροές στο σύστημα ανθρωπίνων πόρων είναι οι ικανότητες των ξεχωριστών ατόμων στον οργανισμό, τους οποίους η επιχείρηση πρέπει να «εισάγει» από το εξωτερικό περιβάλλον. Η διαδικασία που μεσολαβεί μέχρι την επιθυμητή εκροή μπορεί να χαρακτηριστεί από τις συμπεριφορές των ατόμων του συστήματος του οργανισμού. Τελικά οι εκροές εμπεριέχουν συγχρόνως την απόδοση (πχ. παραγωγικότητα) και λοιπά στοιχεία (ικανοποίηση από την εργασία). (Διάγραμμα 2.1.) Χρησιμοποιώντας το συγκεκριμένο μοντέλο συμπέραναν ότι η στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων εμπεριέχει δυο γενικές υπευθυνότητες :Τη διοίκηση της συμπεριφοράς (behavior management) και την διοίκηση αρμοδιοτήτων (competence management).



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.1.

ΜΟΝΤΕΛΟ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Η διοίκηση αρμοδιοτήτων σχετίζεται με όλες της δραστηριότητες του οργανισμού που γίνονται με σκοπό τη διασφάλιση των απαραίτητων προσόντων από το ανθρώπινο δυναμικό ούτως ώστε να εκτελέσουν αποτελεσματικά την στρατηγική του συνόλου του οργανισμού.

Η διοίκηση της συμπεριφοράς σχετίζεται με την διασφάλιση ότι καθώς τα άτομα με τα απαιτούμενα προσόντα και τις ικανότητες βρίσκονται στον οργανισμό, λειτουργούν με τέτοιον τρόπο, ούτως ώστε να υποστηρίξουν τη στρατηγική του οργανισμού.

Οι Wright & Snell ανέπτυξαν δυο στρατηγικές διοίκησης με επίκεντρο τη συμπεριφορά. Η πρώτη είναι ο έλεγχος της συμπεριφοράς (behavioral control) ο οποίος περιλαμβάνει δραστηριότητες, όπως η εκτίμηση της απόδοσης και τα συστήματα μισθοδοσίας τα οποία πρέπει να συντελούν στον έλεγχο της συμπεριφοράς των εργαζομένων ούτως ώστε να συμφωνούν με τους στόχους

του οργανισμού. Δεύτερον οι στρατηγικές συντονισμού συμπεριφοράς (behavioral coordination strategies) αποτελούνται από δραστηριότητες εκτίμησης και οργανωσιακής ανάπτυξης προκειμένου να συντονίσουν την συμπεριφορά των ξεχωριστών ατόμων του οργανισμού η οποία με τη σειρά της, θα υποστηρίξει την επιχειρηματική στρατηγική του οργανισμού. Το σημείο επικέντρωσης του συγκεκριμένου μοντέλου ήταν ο συντονισμός των διαφόρων πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στις διάφορες λειτουργίες του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Ένα ανοιχτό σύστημα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων απαιτεί την ευθυγράμμιση των πρακτικών σε μια στρατηγική και όχι απλά την επικέντρωση στον τρόπο που οι πρακτικές υποστηρίζουν την στρατηγική του οργανισμού. Οι επιπτώσεις στην έρευνα αυτής της θεωρίας είναι η εξέταση του τρόπου με τον οποίο οι οργανισμοί αναπτύσσουν και ευθυγραμμίζουν τις πρακτικές της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στις διάφορες λειτουργικές γραμμές(functional lines).

Ο Snell ανέπτυξε ένα μοντέλο στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων συνδυάζοντας τα κυβερνητικά συστήματα και τις διαφορετικές προσεγγίσεις συμπεριφοράς και ανέπτυξε τη «θεωρία έλεγχου». Σημείωσε ότι το μοντέλο συμπεριφοράς δεν υπήρξε ιδιαίτερα επεξηγηματικό αναφορικά με τον τρόπο που οι διάφορες πρακτικές της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων εφαρμόζονται συνδυαστικά και επίσης υποθέτει ότι η διοίκηση γνωρίζει με σαφήνεια το οργανωσιακό πλαίσιο και τις συμπεριφορές των εργαζομένων που απαιτούνται σε όλα τα επίπεδα, όπως επίσης και τις πρακτικές εκείνες που θα εκμαιεύσουν τις αναγκαίες συμπεριφορές για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Στη συνέχεια αναφέρει ότι η διαδικασία έλεγχου πρέπει να περιλαμβάνει τους

ανώτερους σκοπούς, τους μηχανισμούς επιρροής, την εκτίμηση, τον έλεγχο και την ανατροφοδότηση. Σύμφωνα με το συγκεκριμένο μοντέλο στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, οι διαφορετικές πρακτικές της Δ.Α.Π. συνδέονται με τους παρακάτω τρεις τύπους συστημάτων ελέγχου: τον έλεγχο της συμπεριφοράς, τον έλεγχο των εκροών και τον έλεγχο των εισροών.

Επίσης το συγκεκριμένο μοντέλο δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ανάγκη συνεργασίας μεταξύ των διαφορετικών πρακτικών της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που εφαρμόζονται. Πρόκειται για ένα δυναμικό μοντέλο που περιλαμβάνει το συνεχή έλεγχο του περιβάλλοντος και της εσωτερικής προσαρμογής. Για να κατορθώσουν τα κυβερνητικά μοντέλα να περιγράψουν τα ανοιχτά συστήματα, πρέπει να διευρυνθούν για να λάβουν υπ' όψιν την αναγκαία ανατροφοδότηση από το περιβάλλον και να μελετούν τις εσωτερικές προσαρμογές της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων ως απάντηση στην ανατροφοδότηση. Συμπερασματικά λοιπόν, η συγκεκριμένη θεωρία μπορεί να εξετάσει τον τρόπο με τον οποίο οι πρακτικές στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων αλλάζουν ή χρειάζεται να αλλάξουν με το πέρασμα του χρόνου.

2.3.4. Θεωρία συναλλαγής – μεσολάβησης κόστους (*Agency-transaction cost theory*)

Ένα ακόμη δημοφιλές θεωρητικό μοντέλο αναφορικά με τη στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι αυτό που σχετίζεται άμεσα με τη διερεύνηση των συναλλαγών ως μέσων για τον έλεγχο της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Η

συγκεκριμένη προσέγγιση επιδιώκει να προσδιορίσει τους περιβαλλοντικούς παράγοντες, οι οποίοι σε συνδυασμό με μια ομάδα σχετικών παραγόντων ανθρωπίνων πόρων επεξηγούν το γιατί οι οργανισμοί επιθυμούν τη διεθνοποίηση των συναλλαγών η οποία θα επιφέρει τη μείωση του κόστους που συνδέεται με τις συγκεκριμένες συναλλαγές. Συγχρόνως, το μοντέλο αυτό θεωρεί τον ορθολογισμό και τον οπιορτουισμό ως τους δυο παράγοντες ανθρωπίνων πόρων οι οποίοι συμβάλλουν καθοριστικά στην ανταλλαγή ανθρωπίνων πόρων. Ο καιροσκοπισμός αναφέρεται στο γεγονός ότι το ανθρωπινό δυναμικό συχνά ενεργεί σύμφωνα με το προσωπικό του συμφέρον προκειμένου να ικανοποιήσει τους στόχους του.

Τα δυο αυτά χαρακτηριστικά όταν δεν δέχονται εξωτερικές επιρροές δεν αποτελούν πρόβλημα για τον οργανισμό. Στην περίπτωση όμως που συνδυάζονται με τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος, την αβεβαιότητα δηλαδή και τον μικρό αριθμό των σχέσεων ανταλλαγής, έχουν ως αποτέλεσμα τη δημιουργία του κόστους μεσολάβησης (agency costs). Πιο συγκεκριμένα, το αποτέλεσμα που δημιουργείται είναι η αδυναμία ή το υψηλό κόστος προσδιορισμού των μελλοντικών απρόοπτων γεγονότων και κατ' επέκταση η αδυναμία εύρεσης των αποτελεσματικών απαντήσεων και αποφάσεων για την αντιμετώπισή τους.

Το κόστος συναλλαγής (transaction costs) είναι το κόστος το οποίο σχετίζεται με τη διαπραγμάτευση, τον έλεγχο, την εκτίμηση και την ενδυνάμωση των ανταλλαγών μεταξύ των ομάδων και έχει ως στόχο την επίτευξη περισσότερο αποτελεσματικών συναλλαγών. Το κόστος μεσολάβησης (agency costs) είναι το

κόστος το οποίο προκύπτει με σκοπό την επίτευξη επιτυχημένων συμφωνιών μεταξύ των δύο ενδιαμέσων μερών.

Καθώς το θεωρητικό μοντέλο το οποίο παρουσιάζεται στο συγκεκριμένο κεφαλαίο αναζητά να εξηγήσει τον έλεγχο στους οργανισμούς, υπάρχουν επιπτώσεις στο σχεδιασμό των πρακτικών της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Η κεντρική πρόταση του μοντέλου είναι ότι οι εργαζόμενοι διαθέτουν ισχυρά κίνητρα για να μειώσουν τις επιδόσεις τους και να στηριχτούν στις προσπάθειες και στην παραγωγικότητα του συνόλου της ομάδας και από την άλλη πλευρά δεν διαθέτουν κίνητρα για να βελτιώσουν ο (καθένας ατομικά) την απόδοσή του, εκτός εάν ειδικές συνθήκες στον οργανισμό επιτρέπουν στο ανθρώπινο δυναμικό να επιδείξει τη μοναδική του συμβολή και να επωφεληθεί από αυτή. Η συνολική επίδοση των ομάδων ή των οργανισμών εξαρτάται σημαντικά από τα συστήματα έλεγχου που χρησιμοποιούνται για να παρακολουθούν τη συμπεριφορά των υπαλλήλων. Κατ' επέκταση ο ρόλος των πρακτικών της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι να επιτρέψουν τη μέτρηση της συμβολής των υπαλλήλων και να παρέχουν τις ανάλογες ανταμοιβές για την επίδοση του κάθε εργαζόμενου. Οι πρακτικές αυτές αποτελούν το μέσο με το οποίο οι οργανισμοί είναι σε θέση να ευθυγραμμίσουν την συμπεριφορά του ανθρωπίνου δυναμικού με τους στρατηγικούς στόχους που έχουν θέσει.

2.4. Εφαρμογή των μοντέλων προσέγγισης της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων

Στην ενότητα αυτή θα παρουσιαστεί η σύνδεση της επιχειρηματικής στρατηγικής με τις πρακτικές και τις δραστηριότητες του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, βάσει των θεωρητικών μοντέλων προσέγγισης που περιγράφηκαν στο κεφάλαιο 2.4.

2.4.1. Στα πρότυπα της ανάλυσης του Porter

Πριν αναπτυχθεί η σύνδεση μεταξύ της ανταγωνιστικής στρατηγικής και των πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων πρέπει να υπάρχει μια ορθολογική βάση στην οποία θα αναπτυχθεί η συγκεκριμένη σύνδεση.

Η ανάπτυξη της ορθολογικής βάσης βασίζεται στο σύνολο των απαιτήσεων από το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού, πέρα από τα ειδικά τεχνικά προσόντα (specific technical skills), τις γνώσεις (knowledges), και τις ικανότητες (abilities), (SKAs), τα οποία απαιτούνται για την αποτελεσματική διεκπεραίωση των εργασιών του. Η επικέντρωση των απαιτήσεων αυτών αναφορικά με τους εργαζομένους είναι ιδιαίτερα σημαντική. Οι συμπεριφορές, ρόλοι των εργαζομένων συμβάλλουν αποφασιστικά στην εφαρμογή των ανταγωνιστικών στρατηγικών.

Στρατηγική καινοτομίας και προφίλ συμπεριφοράς

Καθώς ο βασικός στόχος για τον οργανισμό που εφαρμόζει τη στρατηγική καινοτομίας είναι να παράγει ένα μοναδικό προϊόν, είναι απαραίτητη η διαμόρφωση συνθηκών καινοτομίας. Οι συνθήκες αυτές μπορούν να ποικίλλουν και μπορούν να δημιουργηθούν είτε μέσω της επίσημης επιχειρησιακής πολιτικής είτε περισσότερο έχοντας ανεπίσημη μορφή. Η καινοτομία μπορεί να προέρχεται από την ανώτατη διοίκηση ή μπορεί να είναι μια περισσότερο «σποραδική» δημιουργία των εργαζομένων στην επιχείρηση οι οποίοι λαμβάνουν την πρωτοβουλία να επιλύσουν τα προβλήματα ή τις δυσκολίες τις οποίες αντιμετωπίζουν με νέους καινοτομικούς τρόπους ή ακόμα να αναπτύξουν μια πρόταση για αλλαγή. Οι οργανισμοί όμως που γνωρίζουν μεγάλη αναγνώριση και επιτυχία επικεντρώνουν την προσοχή τους στις προσπάθειες που γίνονται από το ανθρώπινο δυναμικό για δημιουργικότητα και καινοτομία.

Κατά τη διάρκεια λοιπόν, διαμόρφωσης της στρατηγικής της καινοτομίας το προφίλ ή οι συμπεριφορές των εργαζομένων περιλαμβάνουν τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Υψηλός βαθμός δημιουργικότητας
- Μακροχρόνια επικέντρωση για την εκπλήρωση των στόχων τους
- Έντονο ενδιαφέρον για την διασφάλιση της ποιότητας
- Έντονο ενδιαφέρον για τη διασφάλιση της ποσότητας
- Υψηλός ο βαθμός λήψης ρίσκου

- Υψηλός βαθμός ανεκτικότητας σε διαφορούμενες έννοιες και στην απροβλεψιμότητα
- Υψηλός βαθμός ενδιαφέροντος για τη διαδικασία που ακολουθούν και τα αποτελέσματα αυτής

Οι επιπτώσεις της διαμόρφωσης της ανταγωνιστικής στρατηγικής της καινοτομίας για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι πιθανόν να περιλαμβάνει την επιλογή ατόμων με ξεχωριστά προσόντα και ικανότητες, την αύξηση των επενδύσεων σε ανθρώπινο δυναμικό, την παροχή περισσότερων πόρων για πειραματισμό, την ανοχή στην αποτυχία και την εκτίμηση της απόδοσης για τις μακροχρόνιες θετικές τις επιπτώσεις. Η διαμόρφωση και η εφαρμογή της στρατηγικής της καινοτομίας είναι πιθανόν να οδηγήσει σε αισθήματα επαυξημένου ελέγχου και να επιφέρει μεγαλύτερη δέσμευση στις προσωπικές ικανότητες και στο αντικείμενο με το οποίο ο κάθε εργαζόμενος ενασχολείται παρά στο σύνολο του οργανισμού.

Συμπερασματικά όμως αυτό που αξίζει να σημειωθεί είναι το γεγονός ότι η στρατηγική της καινοτομίας έχει σαφείς επιπτώσεις στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Ανεξάρτητα από το αν η ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στο να εργάζονται σκληρότερα και πιο αποδοτικά (στρατηγική μείωσης κόστους) ή με πιο έξυπνο τρόπο(στρατηγική της ποιότητας) στα ίδια προϊόντα ή υπηρεσίες, η στρατηγική της καινοτομίας απαιτεί τον διαφορετικό τρόπο εργασίας των ανθρωπίνων πόρων του οργανισμού. Αυτό τελικά αποτελεί και το βασικό και το αναγκαίο συστατικό.

Στρατηγική ποιότητας και προφίλ συμπεριφοράς

Το προφίλ της συμπεριφοράς των ανθρωπίνων πόρων για τις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν στρατηγική επικεντρωμένη στην ποιότητα έχει τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- ο Επαναλαμβανόμενες και αναμενόμενες συμπεριφορές
- ο Περισσότερο μακροχρόνια επικέντρωση για την επίτευξη των στόχων
- ο Έντονο ενδιαφέρον για την διασφάλιση και τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας
- ο Έντονο ενδιαφέρον για τη μορφή και το περιεχόμενο της διαδικασίας(πως τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες παράγονται και διανέμονται)
- ο Χαμηλός βαθμός ρίσκου
- ο Δέσμευση στους στόχους του οργανισμού

Στρατηγική μείωσης του κόστους και προφίλ συμπεριφοράς

Τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων που διαμορφώνουν και εφαρμόζουν την στρατηγική μείωσης κόστους είναι το ελεγχόμενο και μειωμένο κόστος η ελαχιστοποίηση των γενικών εξόδων και επιδίωξη των οικονομιών κλίμακας. Πρωταρχική επιδίωξη είναι η αύξηση της παραγωγικότητας. Ένας τρόπος επίτευξης του συγκεκριμένου στόχου είναι μέσω της μείωσης του αριθμού των εργαζομένων στην επιχείρηση ή μείωση των επιπέδων των μισθών. Επιπροσθέτως, η μείωση του κόστους μπορεί να επιτευχθεί μέσω της αύξησης της ημιαπασχόλησης των υπαλλήλων, της απλοποίησης της εργασίας, την αλλαγή των κανονισμών εργασίας και την μεταβλητότητα της εργασίας.

Συμπερασματικά, το προφίλ των εργαζομένων σε επιχειρήσεις που επιδιώκουν την απόκτηση του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος με την εφαρμογή της στρατηγικής της μείωσης του κόστους έχει τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Σχετικά επαναλαμβανόμενες και αναμενόμενες συμπεριφορές
- Βραχυπρόθεσμη επικέντρωση για την επίτευξη των στόχων
- Χαμηλός βαθμός επικέντρωσης στην ποιότητα
- Υψηλός ο βαθμός του ενδιαφέροντος για την ποσότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών η οποία διανέμεται προς πώληση
- Χαμηλός ο βαθμός της ανάληψης ρίσκου
- Έντονο αίσθημα εφησυχασμού στην σταθερότητα.

Ο πίνακας που ακολουθεί παρέχει ένα δείγμα της σύνδεσης μεταξύ στρατηγικού σχεδιασμού και διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στα πρότυπα της ανάλυσης του Porter όσον αφορά στις κατηγορίες στρατηγικής ανταγωνισμού και είναι βασισμένος στο θεωρητικό μοντέλο της συμπεριφοράς το οποίο περιγράφηκε στην αρχή του συγκεκριμένου κεφαλαίου. Σε κάθε μια ανταγωνιστική στρατηγική αντιστοιχεί μια συγκεκριμένη συμπεριφορά και οι συνδέσεις μεταξύ των στρατηγικών και των πολιτικών της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων παρουσιάζονται στους ακόλουθους πίνακες:

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1.

ΓΕΝΙΚΕΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ Δ.Α.Π.
ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	ΖΗΤΟΥΜΕΝΟΣ ΡΟΛΟΣ/ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	Υψηλός βαθμός δημιουργικότητας Μακροπρόθεσμος προσανατολισμός Μεγάλος βαθμός ανάληψης κινδύνου, ανοχή στην αβεβαιότητα και έλλειψη προβλεψιμότητας	Εργασίες με συχνή επαφή και συντονισμό ομάδων / ατόμων. Συστήματα αξιολόγησης που βραβεύουν ομαδικότητα και μακροπρόθεσμα επιτεύγματα. Ευρύς σχεδιασμός καριέρας για απόκτηση ευρέως φάσματος ικανοτήτων
ΜΕΙΩΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ	Επαναλαμβανόμενη και προβλεπόμενη συμπεριφορά Βραχυπρόθεσμος προσανατολισμός Υψηλός βαθμός ποσότητας παραγωγής	Αυστηρά καθορισμένες περιγραφές καθηκόντων Ενθάρρυνση εξειδίκευσης και στενά πλαίσια ανάπτυξης καριέρας. Χαμηλό επίπεδο προγ/των ανάπτυξης και επιμόρφωσης
ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Μεσοπρόθεσμος/ μακροπρόθεσμος Προσανατολισμός Υψηλή ενασχόληση με ποιότητα Μέτρια ενασχόληση με ποσότητα Επαναλαμβανόμενη και μεθοδική εκτέλεση έργου	Υψηλό επίπεδο συμμετοχής εργαζομένων. Ίση μεταχείριση εργαζομένων και εξασφάλιση απασχόλησης. Εκτεταμένη εκπαίδευση και ανάπτυξη. Σχετικά προκαθορισμένες και αυστηρές περιγραφές καθηκόντων

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2.

ΣΥΝΔΕΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΕ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ Δ.Α.Π.

	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΘΕΣΕΩΝ	Ακριβής περιγραφή εργασίας Μέτρια εξασφάλιση εργασίας	Ακριβής περιγραφή εργασίας Χαμηλή εξασφάλιση εργασίας	Ευρεία περιγραφή εργασίας Σχετική εξασφάλιση εργασίας
ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ	Έμφαση σε χαρακτηριστικά προσωπικότητας Δυνατότητες σταδιοδρομίας	Έμφαση σε τεχνικές δεξιότητες Περιορισμένες δυνατότητες σταδιοδρομίας	Έμφαση σε δυνατότητα ανάπτυξης Μεγάλες δυνατότητες σταδιοδρομίας
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	Κυρίως βάσει αποτελεσμάτων ποιότητας Μεσοπρόθεσμα κριτήρια Ομαδική αξιολόγηση	Βάσει αποτελεσμάτων μείωσης κόστους Βραχυπρόθεσμα κριτήρια Κυρίως ατομική αξιολόγηση	Βάσει αποτελεσμάτων μεριδίου αγοράς Μακροπρόθεσμα κριτήρια Ομαδική / ατομική αξιολόγηση
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Εκτεταμένη εκπαίδευση Καλλιέργεια ομόδικης συνεργασίας Καλλιέργεια κουλτούρας ποιότητας	Περιορισμένη εκπαίδευση Έμφαση στην τήρηση της ιεραρχίας Έμφαση στα ποσοτικά αποτελέσματα	Εκτεταμένη εκπαίδευση Καλλιέργεια συνεργατικών εργασιακών σχέσεων Καλλιέργεια διατμηματικής συνεργασίας
ΑΜΟΙΒΕΣ	Σύνδεση αμοιβής με προτάσεις Αρκετά κίνητρα συνδεδεμένα με ποιότητα	Σύνδεση αμοιβής με θέση Λίγα κίνητρα συνδεδεμένα με ποσότητα	Σύνδεση αμοιβής με απόδοση Πολλά κίνητρα συνδεδεμένα με ίδιες πρωτοβουλίες

Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί η σύνδεση την οποία επιχείρησαν να πραγματοποιήσουν οι Dowling και Shuler ανάμεσα στις τρεις ανταγωνιστικές στρατηγικές (στα πρότυπα της ανάλυσης του Porter) και στις λειτουργικές στρατηγικές που εφαρμόζονται από το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Πιο συγκεκριμένα, συνδέουν τη στρατηγική ποιότητας της επιχείρησης με τη στρατηγική συσσώρευσης (accumulation strategy), τη στρατηγική κόστους με τη στρατηγική της χρησιμότητας του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (strategy of utilization) και τέλος τη στρατηγική διαφοροποίησης με τη στρατηγική της διευκόλυνσης (facilitation strategy).

Για παράδειγμα, επιχειρήσεις που προτιμούν την εφαρμογή της στρατηγικής της μείωσης του κόστους είναι αναγκαίο να ελέγχουν και να μειώνουν τα έξοδα και να επιτυγχάνουν συνεχώς μεγαλύτερες οικονομίες κλίμακας. Για την επίτευξη της συγκεκριμένης στρατηγικής απαιτείται η υιοθέτηση της στρατηγικής της χρήσης. Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν την στρατηγική της χρησιμότητας στρατολογούν τους υπαλλήλους τους από την εξωτερική αγορά εργασίας. Η επιλογή του προσωπικού είναι απαραίτητο να επικεντρώνεται στην ικανότητα των εργαζομένων να ξεκινούν την εργασία τους αμέσως και να μειώνονται συνεχώς τα έξοδα που απαιτούνται για την εκπαίδευσή τους. Το περιεχόμενο της εργασίας αυτών των υπαλλήλων είναι ξεκάθαρα επικεντρωμένο στην εξειδίκευση και η εκτίμηση της επίδοσης δίνει έμφαση στο μεμονωμένο άτομο και στην βραχυπρόθεσμη επίδοσή του. Συγχρόνως ο μισθός πρέπει να βασίζεται στους μισθούς τους οποίους λαμβάνουν οι εργαζόμενοι εξωτερικά από τον οργανισμό και τα bonus να δίνονται σπάνια. Τέλος, λόγω του ότι η στρατολόγηση των εργαζομένων γίνεται με έμφαση στην τεχνολογική τους

ικανότητα και στις οργανωσιακές απαιτήσεις, η ασφάλεια που σχετίζεται με την εργασία βρίσκεται σε χαμηλά επίπεδα.(Dowling and Shuler,1990).

Η επιχείρηση η οποία υιοθετεί την στρατηγική της καινοτομίας σε επιχειρηματικό επίπεδο πρέπει να είναι προετοιμασμένη να προσαρμοστεί στις ραγδαίες αλλαγές της αγοράς και τη συνεχή βελτίωση της τεχνολογίας. Οι εργαζόμενοι της συγκεκριμένης επιχείρησης θα πρέπει να είναι δημιουργικοί να συνεργάζονται μεταξύ τους, να είναι ικανοί να κυνηγούν και να επιδιώκουν τους μακροπρόθεσμους στόχους. Να δίνουν ιδιαίτερη έμφαση και προσοχή στην ποιότητα και την ποσότητα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών και να συνεργάζονται με την αβεβαιότητα και την αμφιβολία. Για να αναπτυχθούν εργαζόμενοι με τις συγκεκριμένες ικανότητες οι περιγραφές των εργασιών πρέπει να είναι ευρείες, ενώ η εμπλοκή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων είναι αναγκαίο να ενθαρρύνεται. Ταυτόχρονα, έμφαση είναι σημαντικό να δίνεται στις διαδικασίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων, η εργασιακή ασφάλεια θα πρέπει να είναι εξαιρετική και οι μισθοί να προσαρμόζονται στα εσωτερικά δεδομένα του οργανισμού. Σύμφωνα με τους Dowling and Schuler οι μέθοδοι αυτοί της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων ανήκουν στη στρατηγική διευκόλυνσης.

Οι επιχειρήσεις αυτές οι οποίες υιοθετούν και εφαρμόζουν την επιχειρηματική στρατηγική επικεντρωμένη στην ποιότητα είναι αναγκαίο να πραγματοποιούν συχνές αλλαγές στην διαδικασία παραγωγής με στόχο τη συνεχή αναβάθμιση της ποιότητας των προϊόντων που προσφέρουν στην αγορά –στόχο. Αυτού του είδους η στρατηγική απαιτεί υψηλού βαθμού εμπλοκή των εργαζομένων και

έντονη ευελιξία. Οι εργαζόμενοι πρέπει να ακολουθούν μια προβλεπόμενη και επαναλαμβανόμενη συμπεριφορά, να συνεργάζονται στενά με το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού, να δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην παροχή υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών και να δεσμεύονται με τους στόχους και τους σκοπούς του οργανισμού. Σύμφωνα με τους Dowling και Shuler η επιχειρηματική στρατηγική της ποιότητας πρέπει να συμβαδίζει με τη στρατηγική συσσώρευσης του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

2.4.2. Στα πρότυπα της ανάλυσης των Miles και Snow

Ένα ακόμη αντιπροσωπευτικό παράδειγμα του μοντέλου που επικεντρώνεται στη συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού είναι αυτό που αναλύουν οι Miles & Snow οι οποίοι συνδέουν στρατηγικούς τύπους της ανάλυσης, της αντίδρασης, της υπεράσπισης και της αναζήτησης με τους διαφορετικούς τύπους πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που απαιτούνται. Πιο συγκεκριμένα:

- *Οι οργανισμοί υπεράσπισης* δρουν σε περιορισμένα και σταθερά προϊόντα και αγορές και έχουν ανώτατα στελέχη με εξειδίκευση σε αυτά. Είναι εντάσεως τεχνολογίας και λόγω της μοναδικής γραμμής παραγωγής τους και της σταθερότητας του περιβάλλοντος τους, σπάνια χρειάζεται να αναπροσαρμόσουν σημαντικά τις μεθόδους λειτουργίας, την τεχνολογία ή τη δομή τους. Έτσι, το κύριο μέλημά τους είναι η αύξηση της αποδοτικότητάς τους και η υπεράσπιση του μεριδίου αγοράς που κατέχουν.

- *Οι οργανισμοί αναζήτησης* συνεχώς ερευνούν για νέα προϊόντα και αγορές και συχνά πειραματίζονται με αντιδράσεις πάνω σε τάσεις του

περιβάλλοντος. Χαρακτηρίζονται από πολλαπλές γραμμές παραγωγής, διαφορετικές τεχνολογίες, τμηματοποιημένη δομή και ικανότητα στην έρευνα και ανάπτυξη. Συνήθως οι επιχειρήσεις αυτές δημιουργούν τις αλλαγές στις οποίες πρέπει να ανταποκριθούν οι ανταγωνιστές τους. Επειδή λειτουργούν σε ασταθές και μη προβλέψιμο περιβάλλον και βασίζονται στην καινοτομία, συνήθως δεν είναι πολύ αποδοτικές.

- Οι οργανισμοί *ανάλυσης* λειτουργούν σε δύο είδη αγοράς :ένα σταθερό και ένα ασταθές. Στο πρώτο χρησιμοποιούν τυπική δομή και διαδικασίες και έχουν καλή σχέση κόστους –απόδοσης. Στο δεύτερο παρακολουθούν στενά τον ανταγωνισμό και υιοθετούν γρήγορα τις νέες ιδέες που θεωρούν πιο κατάλληλες. Τα χαρακτηριστικά τους είναι περιορισμένη γραμμή παραγωγής, αναζήτηση νέων ευκαιριών ή προϊόντων που σχετίζονται με αυτή, μικτή δομή και ικανότητες στην απόδοση παραγωγής, στη δημιουργία διαδικασιών και στο μάρκετινγκ.

- Οι οργανισμοί *αντίδρασης* είναι αυτοί που δεν έχουν συνεπή στρατηγική ή εκείνοι που η στρατηγική τους δεν συμφωνεί με τη δομή και τις διαδικασίες.

Στον πίνακα 2.3. παρουσιάζεται ο τρόπος με τον οποίο διαμορφώνονται οι επιμέρους δραστηριότητες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, ανάλογα με το αν η επιχείρηση ακολουθεί στρατηγική υπεράσπισης ή στρατηγική αναζήτησης.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.3

ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΔΑΠ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ
ΥΠΕΡΑΣΠΙΣΗΣ Η ΑΝΑΖΗΤΗΣΗΣ

	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΥΠΕΡΑΣΠΙΣΗΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗΣ
Σχεδιασμός θέσεων	Συγκεκριμένες περιγραφές θέσης Λεπτομερής σχεδιασμός θέσης	Ευρείες κατηγορίες θέσεων Ευελιξία καθηκόντων
Προσλήψεις	Εσωτερική στρατολόγηση Τμήμα ΔΑΠ επιλέγει Έμφαση σε τεχνικά προσόντα	Εξωτερική στρατολόγηση. Έμφαση στο ταίριασμα του υποψήφιου με την οργανωσιακή κουλτούρα
Αξιολόγηση απόδοσης	Έμφαση στην τήρηση των κανόνων Ενιαία διαδικασία Μέσο ελέγχου Περιορισμένη χρήση Προϊστάμενος μοναδικός αξιολογητής	Έμφαση στην καινοτομία Εξατομικευμένη διαδικασία Μέσο ανάπτυξης Ευρεία χρήση Πολλοί συμμετέχουν
Εκπαίδευση	Ατομική εκπαίδευση Εκπαίδευση στη θέση εργασίας Εκπαίδευση για παρούσα εργασία Δημιουργία δεξιοτήτων	Ομαδική ή διατμηματική εκπαίδευση Εξωεπιχειρησιακή εκπαίδευση Γενικότερη εκπαίδευση με έμφαση στην ευελιξία Εξασφάλιση δεξιοτήτων από την αγορά
Αμοιβές	Σταθερές αμοιβές Αμοιβή με βάση τη θέση εργασίας Αμοιβή με βάση την προϋπηρεσία Συγκεντρωτικό σύστημα αποφάσεων για τις αμοιβές	Κυμαινόμενες αμοιβές Εξατομικευμένες αμοιβές Αμοιβή βάσει απόδοσης Αποκεντρωμένο σύστημα αποφάσεων για αμοιβές

Οι Miles και Snow επιχείρησαν να συνδέσουν αυτή την τυπολογία της επιχειρησιακής στρατηγικής με τις πρακτικές της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων βασισμένοι σε εμπειρική μελέτη περιπτώσεων. Έτσι περιγράφουν δυο εναλλακτικές φιλοσοφίες ΔΑΠ, της «αγοράς» (buy) και της «δημιουργίας» (make).

Στη φιλοσοφία της αγοράς, η βασική στρατηγική είναι αυτή της απόκτησης ανθρωπίνων πόρων. Η επιχείρηση χρησιμοποιεί εξωτερικές πηγές στρατολόγησης και οι εργαζόμενοι επιλέγονται πολύ προσεκτικά σε όλα τα επίπεδα ώστε να ανταποκρίνονται σε συγκεκριμένες οργανωσιακές ανάγκες. Τα λιγιστά εκπαιδευτικά προγράμματα περιορίζονται στην απόκτηση δεξιοτήτων. Οι αμοιβές είναι σύμφωνες με αυτές που επικρατούν στην αγορά και καθορίζονται από τα αποτελέσματα και την αξιολόγηση. Τέλος ο προγραμματισμός του προσωπικού είναι άτυπος και οι απολύσεις υπαγορεύονται από τις μεταβολές στην αγορά εργασίας.

Στη φιλοσοφία της δημιουργίας η βασική στρατηγική είναι η δημιουργία των ανθρώπινων πόρων. Η επιχείρηση στρατολογεί εργαζόμενους από εξωτερικές πηγές μόνο στο εισαγωγικό επίπεδο (entry level) και κατόπιν τους αναπτύσσει, επιλέγοντας μόνο τους πιο κατάλληλους. Η αξιολόγηση γίνεται βάσει διαδικασιών και συμπεριφορών με κριτήρια τόσο ατομικά όσο και ομαδικά. Η πολιτική αμοιβών στοχεύει στην εσωτερική συνέπεια και βασίζεται στην αρχαιότητα. Ο προγραμματισμός σταδιοδρομίας είναι εκτενής, μακροπρόθεσμος και επικεντρώνεται στον οργανισμό και όχι στην επαγγελματική ειδικότητα.

Οι Miles και Snow συνδέουν τη στρατηγική υπεράσπισης με τη φιλοσοφία της δημιουργίας και τη στρατηγική αναζήτησης με τη φιλοσοφία της αγοράς. Για τη στρατηγική της ανάλυσης πιστεύουν ότι πιο κατάλληλη είναι μια φιλοσοφία που δανείζεται στοιχεία και από τις δύο άλλες. Αυτή επικεντρώνεται στην κατάλληλη τοποθέτηση των ανθρωπίνων πόρων, χρησιμοποιεί εσωτερικές και εξωτερικές πηγές στρατολόγησης, ευρεία εκπαίδευση, αξιολόγηση βασισμένη σε διαδικασίες και συστήματα αμοιβών.

2.4.3. Στα πρότυπα της ανάλυσης του Walton

Η βασική θέση της θεωρίας ελέγχου και αφοσίωσης είναι η άποψη ότι υπάρχουν δύο θεμελιώδεις προσεγγίσεις στη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων. Οι δύο αυτές προσεγγίσεις παρουσιάζουν δύο ενοποιημένες στρατηγικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων για την επιλογή, την ανάπτυξη, την παρακίνηση και την διατήρηση των εργαζομένων. Η θεμελιώδης διαφορά μεταξύ των δύο αυτών στρατηγικών έγκειται στο γεγονός ότι η φιλοσοφία και οι αξίες που σχετίζονται με την απασχόληση των εργαζομένων και τους οργανισμούς υπερισχύουν. Ο έλεγχος και η αφοσίωση αντιπροσωπεύουν δυο ξεχωριστές προσεγγίσεις σχετικά με τη διαμόρφωση της συμπεριφοράς των εργαζομένων και τις αντιδράσεις τους στο χώρο εργασίας.

Στρατηγική έλεγχου

Ο στόχος των συστημάτων έλεγχου των ανθρωπίνων πόρων είναι να μειώσουν το άμεσο εργατικό κόστος, ή να βελτιώσουν την αποδοτικότητα μέσω της ενδυνάμωσης, της συμμόρφωσης των εργαζομένων σε συγκεκριμένους

κανόνες και διαδικασίες και της επικέντρωσης σε συγκεκριμένα κριτήρια εκρών αναφορικά με τη μέτρηση της επίδοσης των εργαζομένων.

Στρατηγική αφοσίωσης

Τα συστήματα αφοσίωσης ανθρωπίνων πόρων διαμορφώνουν τις επιθυμητές συμπεριφορές των εργαζομένων σχεδιάζοντας ψυχολογικές συνδέσεις μεταξύ του οργανισμού και των στόχων των εργαζομένων. Η επικέντρωση βρίσκεται στην ανάπτυξη αφοσιωμένων εργαζομένων οι οποίοι θα έχουν τη δυνατότητα και την ευκαιρία να χρησιμοποιήσουν την προσωπική τους κρίση και την πρωτοβουλία για τη διεκπεραίωση των καθηκόντων τους με τρόπους όμως τέτοιους που να είναι σύμφωνοι με τους στόχους του οργανισμού.

Ορισμός οργανωσιακής δέσμευσης

Τις περισσότερες φορές που χρησιμοποιείται ο όρος «οργανωσιακή δέσμευση» αναφέρεται στον τύπο εργαζομένου που χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό δέσμευσης στον οργανισμό. Όμως στην περίπτωση αυτή, γίνεται αναφορά σε τρία εμφανή υποδείγματα συμπεριφοράς. Τα τρία συστατικά που συνθέτουν τη συμπεριφορές που οδηγούν στη δέσμευση των εργαζομένων στον οργανισμό είναι τα εξής:

- *Προσδιορισμός των στόχων και της αποστολής της επιχείρησης*
- *Μακροχρόνια συμμετοχή στον οργανισμό και πρόθεση παραμονής σε αυτόν με εμφανή τα αισθήματα δέσμευσης και πίστης σε αυτόν.*

- *Υψηλά επίπεδα επιπρόσθετης συμπεριφοράς με βάση τους ρόλους που σημαίνει συμπεριφορά που να ξεπερνά την απαιτούμενη για την επιθυμητή απόδοση.*

Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι κάθε μια από τις παραπάνω συμπεριφορές μπορεί να εξηγηθεί με βάση την παραδοσιακή οπτική της παρακίνησης. Για παράδειγμα, πολλοί εργαζόμενοι μπορεί να εργάζονται σκληρά με σκοπό να διασφαλίσουν την επίτευξη της αποστολής του οργανισμού, όχι λόγω του υψηλού βαθμού δέσμευσης τους στον οργανισμό τον ίδιο, αλλά γιατί έχουν ταυτιστεί με τη συγκεκριμένη κοινωνική αποστολή. Σε αυτή την περίπτωση πρέπει να πραγματοποιηθεί ο διαχωρισμός μεταξύ της αφοσίωσης στον οργανισμό (τοπικός προσανατολισμός) και της αφοσίωσης σε ένα επάγγελμα (κοσμοπολίτικος προσανατολισμός). Ανάλογα, η μακροχρόνια συμμετοχή στον οργανισμό μπορεί να εξηγηθεί βάσει της συνεχούς θετικής συναλλαγής με τον οργανισμό. Με άλλα λόγια ο κάθε εργαζόμενος παραμένει ικανοποιημένος με την εργασία του και την ισορροπία μεταξύ των κινήτρων και των συμβολών. Αυτό συμβαίνει όταν οι εργαζόμενοι δεν είναι ικανοποιημένοι με την εργασία τους, ή δυνητικά παρουσιάζονται σε αυτούς άλλες ευκαιρίες αλλά εκείνοι παραμένουν στον συγκεκριμένο οργανισμό. Η πίστη είναι κάτι περισσότερο από την απλή διατήρηση μιας σχέσης. Είναι η διατήρηση της σχέσης παρά την ύπαρξη κάποιου βαθμού απογοήτευσης –δυσαρέσκειας ή την εμφάνιση για τον εργαζόμενο νέων καινούργιων ευκαιριών. Τα υψηλά επίπεδα ρόλων συμπεριφοράς μπορούν να εξηγηθούν με την επιθυμία για επιτυχία από την πλευρά των εργαζομένων Όπως εξηγείται με τη θεωρία των προσδοκιών (expectancy theory) της παρακίνησης, επιπρόσθετοι ρόλοι συμπεριφοράς

πραγματοποιούνται όταν κάθε εργαζόμενος έχει την πεποίθηση ότι οι προσπάθειές του θα οδηγήσουν σε υψηλά επίπεδα απόδοσης και την πίστη ότι τα υψηλά επίπεδα απόδοσής του θα οδηγήσουν σε σημαντικές εκροές, όπως για παράδειγμα αύξηση του μισθού, προαγωγή ή αναγνώριση. Παρ' όλα αυτά, η δέσμευση υπάρχει όταν κάθε εργαζόμενος διατηρεί υψηλά επίπεδα συμπεριφοράς ακόμη και όταν οι προσδοκίες του βρίσκονται σε χαμηλά επίπεδα.

«Πώς όμως καθοδηγούνται αυτά τα υποδείγματα συμπεριφοράς;» Μία άποψη είναι ότι οι εργαζόμενοι εκδηλώνουν αυτές τις συμπεριφορές λόγω της προσωπικότητάς τους. Όσοι ενστερνίζονται αυτή την άποψη αφιερώνουν σημαντικό χρόνο και ενέργεια με σκοπό την επιλογή και τη στρατολόγηση «αφοσιωμένων» ατόμων που θα αποτελέσουν μέρος του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού. ενώ είναι ασφαλές να υποθέσουμε ότι υπάρχουν διαφορές ανάμεσα στα άτομα (dispositions) που συμβάλλουν στα υψηλά επίπεδα της δέσμευσης στον οργανισμό. Η άποψη που περισσότερο επικρατεί και γίνεται αποδεκτή είναι αυτή που υποστηρίζει ότι το ανθρώπινο δυναμικό γίνεται αφοσιωμένο στον οργανισμό ως αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης και της σχέσης που αναπτύσσεται με αυτόν. Επιπροσθέτως, σύμφωνα με τη συγκεκριμένη άποψη, η δέσμευση-αφοσίωση στον οργανισμό είναι αποτέλεσμα μιας ομάδας προσεκτικά σχεδιασμένων στρατηγικών ανθρωπίνων πόρων, οι οποίες μακροπρόθεσμα οδηγούν στην ανάπτυξη του αισθήματος της αφοσίωσης στον οργανισμό από το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού.

Ένας άλλος τρόπος για να επιτευχθεί η διαφοροποίηση μεταξύ των δύο στρατηγικών είναι μέσω του προσδιορισμού των συγκεκριμένων λειτουργικών προσεγγίσεων ανθρωπίνων πόρων που αντιστοιχούν σε κάθε στρατηγική. Στον πίνακα 2.4. παρουσιάζονται οι διαφορετικές πρακτικές και οι επιθυμητές εκροές από τις δύο στρατηγικές.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.4.

ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΑΦΟΣΙΩΣΗ

	ΕΛΕΓΧΟΣ	ΑΦΟΣΙΩΣΗ
ΦΙΛΟΣΟΦΙΕΣ ΚΑΙ ΜΟΝΤΕΛΑ		
ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	Θεωρία Χ	Θεωρία Ψ
ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ	Καθορισμός των ελάχιστων αναμενόμενων επιδόσεων	Καθορισμός στόχων ανάπτυξης
ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗ	Προσέλκυση με βάση την πληρωμή και τα οφέλη	Προσέλκυση με βάση τη δυνατότητα καριέρας και την ανάπτυξη
ΕΠΙΛΟΓΗ	Επιλογή με βάση τα προσόντα και τις ικανότητες για τη διεκπεραίωση μιας συγκεκριμένης εργασίας	Επιλογή με βάση τα προσόντα και τις ικανότητες για την ανάπτυξη καριέρας
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ	Εκπαίδευση που προσφέρεται με βάση τα προσόντα και με στόχο την ικανοποίηση των απαιτήσεων της τρέχουσας εργασίας	Έμφαση στη λήψη αποφάσεων, στην επίλυση προβλημάτων. Προετοιμασία μέσω της εκπαίδευσης για εργασίες πέρα από την τρέχουσα εργασία
ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΕΠΙΔΟΣΗΣ	Βασισμένη στη συμπεριφορά. Χρησιμοποιείται για τη διαφοροποίηση των μισθών	Βασισμένη στους στόχους. Χρησιμοποιείται για την ανάπτυξη και τη βελτίωση της επίδοσης
ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΗ	Πληρωμή με βάση την ατομική συνεισφορά, την ατομική επίδοση	Πληρωμή με βάση την ατομική συνεισφορά, τα προσόντα και τις ικανότητες των εργαζομένων

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.4. {Συνέχεια}

ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ	Διεκπαιρευτικά. Διατήρηση ψυχολογικής απόστασης	Επικέντρωση στην ανάπτυξη σχέσεων υψηλού βαθμού ποιότητας
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	Περιορισμένος σχεδιασμός εργασίας. Καθορισμένες εργασίες, χαμηλός βαθμός καθηκόντων, έμφαση στην εκτέλεση της εργασίας	Έμφαση στο σύνολο των καθηκόντων, χρήση του συνόλου των ικανοτήτων και των προσόντων των εργαζομένων, έμφαση στην σκέψη
ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	Απολυταρχικά	Ομαδικά με ιδιαίτερα έντονο το στοιχείο της ενδυνάμωσης
ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ	Αποφυγή ενώσεων	Αποδοχή ενώσεων. Συνεργασία με τη διοίκηση για την κοινή επίλυση των προβλημάτων
Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	Περιορισμένη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων	Ενθάρρυνση της συμμετοχής των εργαζομένων
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	«Κλειστή» Οι βασικές αλλαγές διοχετεύονται στο ανθρώπινο δυναμικό ως διαταγές	«Ανοιχτή» Οι εργαζόμενοι πληροφορούνται σχετικά με τα προβλήματα, ενθαρρύνονται να συμμετάσχουν ενεργά στην επίλυσή τους.
ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΕΣ ΕΚΡΟΕΣ		
ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	Περιορισμένη σε ότι απαιτείται για την διεκπεραίωση της συγκεκριμένης εργασίας	Οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να κάνουν ότι είναι δυνατόν για την εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού, για την ικανοποίηση των υπαλλήλων και για την παροχή βοήθειας στους συναδέλφους

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.4. {Συνέχεια}

ΤΑΥΤΟΠΟΙΗΣΗ	Χαμηλός ο βαθμός σύνδεσης της εργασίας του ανθρωπίνου δυναμικού με την επιτυχία του οργανισμού. Χαμηλός ο βαθμός υπερηφάνειας στην επιτυχία του οργανισμού από τους εργαζόμενους	Υψηλός ο βαθμός σύνδεσης της επίδοσης των εργαζομένων με την επιτυχία του οργανισμού
"ΜΑΚΡΟΖΩΙΑ"	Παραμονή όσο το αίσθημα ικανοποίησης υπάρχει	Μακροχρόνια δέσμευση στον οργανισμό
ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΗΓΕΣΙΑΣ – ΜΕΛΩΝ	Σχέση βασισμένη στις συγκεκριμένες ανάγκες των ομάδων	Υψηλός βαθμός ποιότητας που χαρακτηρίζεται από εμπιστοσύνη και αμοιβαίο σεβασμό
ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ – ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	Χαμηλός ο βαθμός εμπιστοσύνης και από τις δύο πλευρές, έμφαση στον έλεγχο της συμπεριφοράς των εργαζομένων	Σχέσεις συνεργασίας και αμοιβαίας εμπιστοσύνης

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Randall S. Schuler, Susan E. Jackson, Strategic Human Resource Management, Blackwell Publishers Ltd, USA, 1999, σελ. 50-52
2. Νάνσυ Παπαλεξανδρή, Δημήτρης Μπουραντάς, Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2002, σελ.81
3. Νάνσυ Παπαλεξανδρή, Δημήτρης Μπουραντάς, ό.π., σελ. 89-90
4. Randall S. Schuler, Susan E. Jackson Strategic Human Resource Management, Blackwell Publishers Ltd, USA, 1999, σελ. 54-57
5. Randall S. Schuler, Susan E. Jackson, ό.π., σελ. 61-63
6. Tung-Chun Huang, The affects of linkage between business and human resource management strategies, Institute of Human Resource Management, National Central University, Chung-Li City, Taiwan, 2001, σελ.2-4
7. Christopher Mabey, Graeme Salaman and John Storey, Strategic Human Resource Management, A reader, Blackwell Publishers Ltd, USA, 1999, σελ 32-44
8. Gerhart, B., & Milkovich, G, T, Employee compensation: Research and Practice, In Dunnette, M.D., σελ. 481-569
9. J. David Hunger, Thomas Wheelen, Essentials of strategic management, Prentice Hall Publishing Company, σελ 82-84
10. Bartlett Ca, Ghoshal S, Building competitive advandage through people, MIT Sloan Management Review, USA, 2002, σελ. 34-42
11. Chew I K-H, Chong P, Effects of strategic human resource management on strategic vision, The international Journal of Human Resource Management, UK, 1999, Vol 10 No 6

12. Lesley Mayne, Olga Tregaskis, Chris Brewster, A comparative analysis of the link between flexibility and HRM strategy, MCB University Press, 1996,
σελ. 5-24

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

3.1. Στρατηγική εναρμόνιση – στρατηγική ευελιξία

Για το περιεχόμενο της έννοιας εναρμόνιση έχουν υπάρξει πολλές θεωρίες τόσο σε ατομικά και ομαδικά επίπεδα ανάλυσης όσο και σε οργανωσιακό επίπεδο (Venatraman,1989).Οι Nadler και Tushman προσδιορίζουν την έννοια της εναρμόνισης ως : “το βαθμό στον οποίο οι ανάγκες, οι απαιτήσεις, οι στόχοι, οι αντικειμενικοί σκοποί και η δομή ενός συστατικού έχουν συνοχή με τις ανάγκες, τις απαιτήσεις, τους στόχους και τη δομή ενός άλλου συστατικού”.

Αναφορικά με την έννοια της ευελιξίας ο Sanchez την προσδιορίζει ως εξής: «είναι οι ικανότητες ενός οργανισμού να ανταποκρίνεται στις διάφορες απαιτήσεις του δυναμικού ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Η ευελιξία παρέχει στους οργανισμούς τη δυνατότητα να μεταβάλλουν τις τρέχουσες πρακτικές που εφαρμόζουν σύμφωνα με τις μη αναμενόμενες αλλαγές που πραγματοποιούνται στο περιβάλλον. Σύμφωνα με τους Teece, Pisano και Shuen οι επιχειρήσεις με υψηλό βαθμό ευελιξίας είναι εκείνες που έχουν την ικανότητα να ελέγχουν το περιβάλλον, να εκτιμούν τις αγορές και τους ανταγωνιστές και με γρήγορους ρυθμούς να αναδιαμορφώσουν τις προτεραιότητες και τους βραχυπρόθεσμους στόχους σύμφωνα με τον υφιστάμενο ανταγωνισμό.

3.1.1. Εναρμόνιση έναντι ευελιξίας ή εναρμόνιση και ευελιξία

Σύμφωνα με τον Milliman έχουν αναπτυχθεί δυο θεωρίες που αφορούν στη σχέση ανάμεσα στο ταίριασμα και την ευελιξία στη στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Σύμφωνα με την πρώτη άποψη, το ταίριασμα και η ευελιξία είναι δύο στοιχεία που βρίσκονται αντίθετα το ένα από άλλο. Για παράδειγμα οι Lengnick-Hall αναφέρουν ότι έχει αποδειχτεί μέσω ερευνών πως η επίτευξη της εναρμόνισης δεν είναι πάντα επιθυμητή. Συγχρόνως, η μεγιστοποίηση της εναρμόνισης μπορεί να επιφέρει μη παραγωγικά αποτελέσματα για τον οργανισμό που επιθυμεί συγχρόνως την αλλαγή ή όταν ο οργανισμός έχει υιοθετήσει συγκρουόμενους ανταγωνιστικούς στόχους με σκοπό να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στο σύνθετο και ανταγωνιστικό περιβάλλον. Παρά λοιπόν το γεγονός ότι οι συγγραφείς που προαναφέρθηκαν δεν προτείνουν την εδραίωση μιας αρνητικής σχέσης μεταξύ της ευελιξίας και του ταίριασματος, υποστηρίζουν όμως την άποψη ότι οι δυο αυτές πραγματικότητες δεν μπορούν να υπάρξουν συγχρόνως. Από την άλλη πλευρά, όσοι είναι υποστηρικτές της δεύτερης άποψης της σχέσης εναρμόνισης και ευελιξίας, θεωρούν ότι οι δυο αυτές πραγματικότητες είναι ανεξάρτητες η μία από την άλλη. Ο Milliman υποστηρίζει τη δεύτερη αυτή άποψη και θεωρεί ότι η εναρμόνιση και η ευελιξία μπορούν να λειτουργήσουν συμπληρωματικά και συγχρόνως διατυπώνει την άποψη ότι η ύπαρξη και των δυο μεταβλητών κρίνεται αναγκαία για την αποτελεσματικότητα του οργανισμού καθώς η πρόκληση της στρατηγικής διοίκησης είναι να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις συνεχείς αλλαγές που πραγματοποιούνται (απαιτείται ευελιξία) μέσω της συνεχής εναρμόνισης ανάμεσα στον οργανισμό και το εξωτερικό περιβάλλον.

Συμπερασματικά θα λέγαμε σε αυτό το σημείο ότι η άποψη που θα υποστηρίξουμε είναι αυτή που χαρακτηρίζει την εναρμόνιση και την ευελιξία ως δυο συμπληρωματικές μεταβλητές, καθώς επικεντρώνεται σε διαφορετικές όψεις των οργανισμών. Κάποιος μπορεί να αντιληφθεί την εναρμόνιση ως μια κατάσταση που υφίσταται σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή λόγω της επικέντρωσής του σε μια αλληλεπίδραση (interface) μεταξύ δυο μεταβλητών που διαθέτουν συγχρόνως εσωτερικά (όψεις ανθρωπίνων πόρων) και εξωτερικά (στρατηγική) συστατικά. Καθώς η εναρμόνιση αναφέρεται σε σχέσεις ανάμεσα σε δυναμικά μη προβλέψιμα στοιχεία μπορεί να προσδιοριστεί ως εναρμόνιση που πραγματοποιείται σε μια μόνο χρονική στιγμή.

Από την άλλη πλευρά η ευελιξία δεν είναι μια προσωρινή κατάσταση σε μια χρονική στιγμή αλλά ένα λειτουργικό χαρακτηριστικό ενός οργανισμού. Αξίζει να σημειωθεί ότι σε όλους τους ορισμούς που δόθηκαν για την ευελιξία αναφέρονται τα παρακάτω : ικανότητα σύγκλισης των ποικίλων αναγκών σε ένα μεταβαλλόμενο, δυναμικό και σύνθετο περιβάλλον. Σε αντίθεση με την επικέντρωση της μεταβλητής της εναρμόνισης ανάμεσα σε δυο μία εξωτερική και μία εσωτερική μεταβλητή, η ευελιξία είναι αποκλειστικά εσωτερική μεταβλητή, η οποία δίνει τη δυνατότητα στον οργανισμό να αφομοιώσει αποτελεσματικά κάθε μορφής αλλαγή που πραγματοποιείται στο εξωτερικό περιβάλλον. Η ευελιξία λοιπόν είναι η ικανότητα του οργανισμού να επαναπροσδιορίσει τους πόρους και τις δραστηριότητες του με στόχο την αποτελεσματική ανταπόκριση στις περιβαλλοντικές απαιτήσεις. Σύμφωνα λοιπόν με την συγκεκριμένη άποψη η παράλληλη ύπαρξη των δυο σημαντικών μεταβλητών της ευελιξίας και της εναρμόνισης κρίνεται αναγκαία.

Κατ' επέκταση, ο πρωταρχικός ρόλος της στρατηγική διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι η προώθηση της εναρμόνισης με τις απαιτήσεις του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Σε ένα σταθερό και προβλέψιμο περιβάλλον οι οργανισμοί είναι ικανοί να το επιτύχουν με την εφαρμογή γραφειοκρατικών συστημάτων τα οποία επικεντρώνονται στην ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων με τη χρήση περιορισμένων ικανοτήτων και την εφαρμογή συστημάτων ανθρωπίνων πόρων που αποσπούν μικρής εμβέλειας συμπεριφορά των ανθρωπίνων πόρων. Από την άλλη πλευρά, σε ένα δυναμικό και δύσκολα προβλέψιμο περιβάλλον οι οργανισμοί πρέπει να επιτύχουν τα παραπάνω, με τη χρήση και την εφαρμογή οργανικών και λειτουργικών συστημάτων ανθρωπίνων πόρων, τα οποία προωθούν την ανάπτυξη των στοιχείων που συνθέτουν το συγκεκριμένο τμήμα και προωθούν συγχρόνως την ανάπτυξη μιας ευρείας εμβέλειας ικανοτήτων των εργαζομένων στην επιχείρηση. Στην πρώτη περίπτωση η εναρμόνιση επιτυγχάνεται και η ευελιξία δεν κρίνεται αναγκαία καθώς το περιβάλλον χαρακτηρίζεται από έλλειψη μεταβλητότητας και σταθερότητας. Στην πραγματικότητα όμως, στη σημερινή εποχή οι οργανισμοί έρχονται αντιμέτωποι με τις συνεχείς πιέσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος το οποίο χαρακτηρίζεται από μεταβλητότητα και έντονες αλλαγές. Για το λόγο αυτό, η διατήρηση της εναρμόνισης είναι δυνατή μόνο με την ανάπτυξη ενός ευέλικτου οργανισμού. Κατά συνέπεια η στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι αναγκαίο να προωθήσει την οργανωσιακή ευελιξία με τρόπο ώστε ο οργανισμός να επιτύχει το ταίριασμα που επιθυμεί.

3.2. Μοντέλο εναρμόνισης και ευελιξίας στη στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων

Η στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι απαραίτητο να «εναρμονίζεται» με τρεις γενικές μεταβλητές οι οποίες αναλύονται στη συνέχεια αυτού του κεφαλαίου και είναι οι εξής:

Πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων

Ικανότητες και προσόντα του ανθρώπινου δυναμικού

Συμπεριφορά ανθρώπινου δυναμικού

- *Πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*

Σύμφωνα με τους Shuler και Jackson οι επιχειρήσεις διαθέτουν μια ομάδα από διαφορετικές πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Ορισμένες στρατηγικές απαιτούν διαφορετικό προφίλ συμπεριφορών του ανθρώπινου δυναμικού και για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις επιλέγουν εκείνες τις πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων οι οποίες θα προωθήσουν και θα εξάγουν τις απαραίτητες συμπεριφορές για την εφαρμογή της στρατηγικής που επιλέχθηκε.

Επιπροσθέτως, σύμφωνα με τους Wright και Snell τόσο ο τύπος της στρατηγικής που επιλέγεται όσο και η κατεύθυνσή της (directional) επηρεάζουν τις πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που εφαρμόζονται.

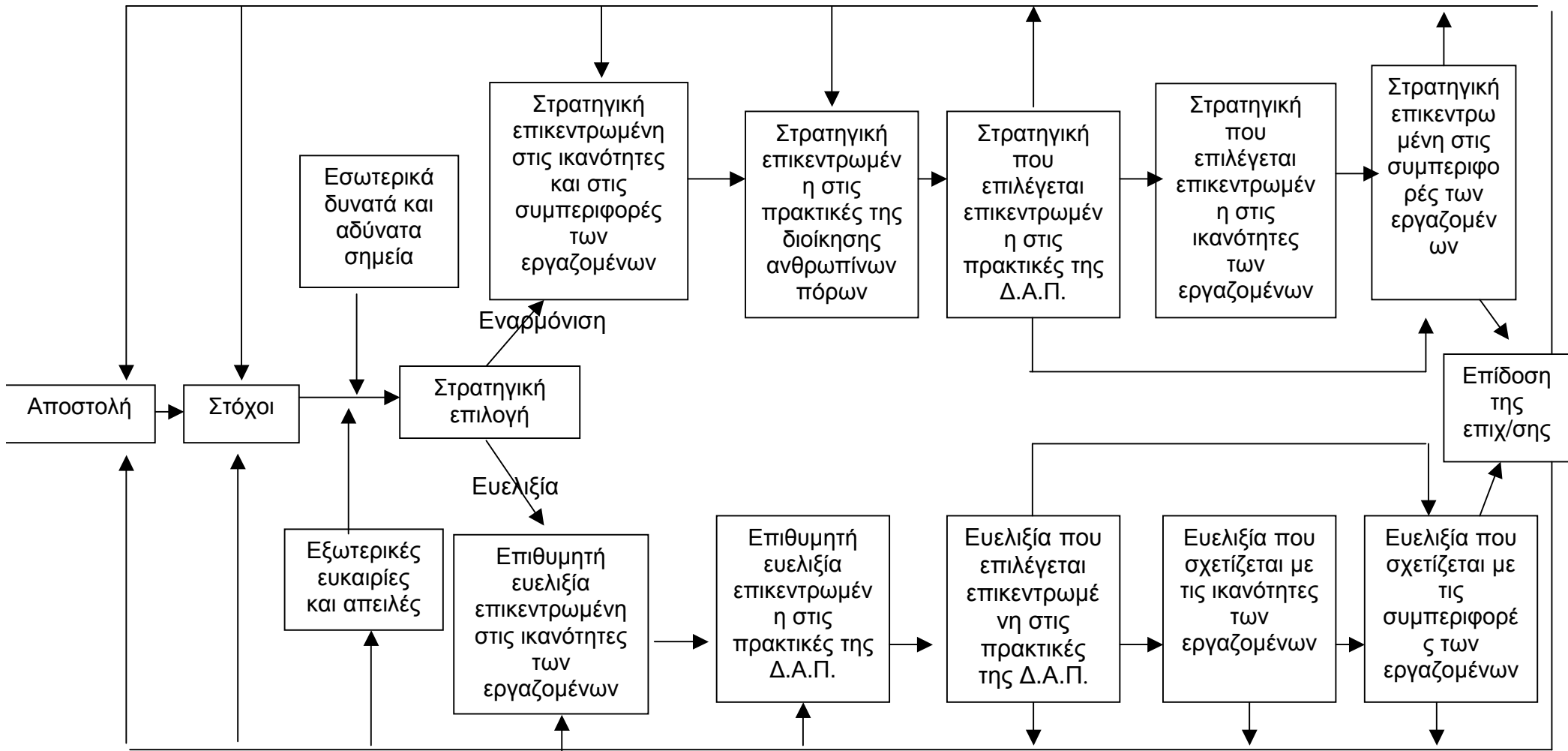
- *Ικανότητες – προσόντα του ανθρώπινου δυναμικού και στρατηγική διοίκηση*

Σύμφωνα με τον Sholars η εναρμόνιση μεταξύ της στρατηγικής ενός οργανισμού, των ικανοτήτων και των χαρακτηριστικών των εργαζομένων στην επιχείρηση είναι ιδιαίτερα έντονο. Είναι διάχυτη η αντίληψη στο χώρο των μελετητών του συγκεκριμένου θέματος, ότι οι διαφορετικές στρατηγικές απαιτούν διαφορετικό προφίλ συμπεριφορών με σκοπό την επίτευξη της αποτελεσματικής επίδοσης και της επιτυχούς πορείας του οργανισμού.

- *Συμπεριφορά ανθρώπινου δυναμικού και στρατηγική διοίκηση*

Σύμφωνα με αναλύσεις των Shuler και Jackson η στρατηγική που διαμορφώνεται σε μια επιχείρηση δεν εναρμονίζεται μόνο με τις ικανότητες και τα προσόντα των εργαζομένων, αλλά και με την συμπεριφορά που εκδηλώνουν στο εργασιακό τους περιβάλλον.

Στο διάγραμμα 3.1. που ακολουθεί παρουσιάζεται ένα υπόδειγμα στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που συμπεριλαμβάνει συγχρόνως τους στόχους και των δυο μεταβλητών (της εναρμόνισης και της ευελιξίας) που περιγράφονται στο συγκεκριμένο κεφάλαιο. Στο πάνω μέρος του διαγράμματος παρουσιάζεται η μεταβλητή της εναρμόνισης που η επιχείρηση αναζητά με στόχο την εναρμόνιση μεταξύ των πρακτικών της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, των ικανοτήτων των ανθρωπίνων πόρων, της συμπεριφοράς των εργαζομένων και των αναγκών της επιχείρησης, όπως αυτές αντικατοπτρίζονται στη στρατηγική που επιλέγεται και εφαρμόζεται. Στο κάτω μέρος του διαγράμματος εικονίζεται η μεταβλητή της ευελιξίας, η οποία επικεντρώνεται στην ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκριθεί στην ποικιλία των ανταγωνιστικών αναγκών.



Διάγραμμα 3.1 Μοντέλο εναρμόνισης και ευελιξίας στη στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων

3.2.1. Στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και εναρμόνιση

Στο υπόδειγμα του διαγράμματος κυρίαρχο ρόλο στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων διαδραματίζει η υλοποίηση της στρατηγικής. Το συγκεκριμένο υπόδειγμα παρουσιάζει μια διαδικασία, κατά τη διάρκεια της οποίας, η στρατηγική της επιχείρησης υπαγορεύει τα απαιτούμενα προσόντα και τις συμπεριφορές όπως αυτές γίνονται αντιληπτές από την ανώτατη διοίκηση ή τα στελέχη των ανθρωπίνων πόρων που επικεντρώνουν τις δραστηριότητές τους στην εφαρμογή της στρατηγικής. Οι απαιτούμενες ικανότητες των εργαζόμενων καθώς και οι συμπεριφορές τους καθοδηγούν τις πρακτικές ανθρωπίνων πόρων που επιλέγονται και εφαρμόζονται. Οι επιθυμητές αυτές πρακτικές γίνονται πράξεις και είναι πιθανή η σχετική απόκλιση από τις πρακτικές που σε πρώτο επίπεδο επιλέχθηκαν. Στη συνέχεια οι πρακτικές που εφαρμόζονται επηρεάζουν τις ικανότητες και τα προσόντα των ανθρωπίνων πόρων, επιδρώντας ταυτόχρονα και στην επίδοση του συνόλου του οργανισμού. Τελικά, η επίδοση του συνόλου του οργανισμού χρησιμοποιείται στη διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής η οποία με τη σειρά της θα καθορίσει τις στρατηγικές που πρόκειται να διαμορφωθούν και να υλοποιηθούν στο μέλλον.

Στο σημείο αυτό κρίνεται αναγκαία η αναφορά σε ορισμένες υποθέσεις που έγιναν με σκοπό το σχεδιασμό του παραπάνω υποδείγματος στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Αρχικά έχει γίνει η υπόθεση ότι όσοι στον οργανισμό είναι υπεύθυνοι για τη λήψη των αποφάσεων είναι ικανοί να διακρίνουν το σύνολο των απαραίτητων προσόντων και των συμπεριφορών που απαιτούνται για την εφαρμογή της στρατηγικής που επιλέγεται και

συγχρόνως ότι μόνο αυτά τα προσόντα σχετίζονται με την επίδοση του οργανισμού. Στη συνέχεια πραγματοποιείται η θεώρηση ότι οι υπεύθυνοι για τη λήψη των αποφάσεων είναι ικανοί να εντοπίσουν και να ελέγξουν το σύνολο των πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στο εσωτερικό του συστήματος. Η τελική υπόθεση που γίνεται, αφορά στο ότι το περιβάλλον είναι σχετικά στάσιμο ή προβλέψιμο ούτως ώστε οι υπεύθυνοι για την επιλογή στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων μπορούν να εργαστούν με τρόπο που να διασφαλίζει την εναρμόνιση μεταξύ του υπάρχοντος περιβάλλοντος κατά τη διάρκεια υλοποίησης της στρατηγικής.

Παρ' όλα αυτά όμως, σε ένα περιβάλλον ασταθές, ανταγωνιστικό και σύνθετο οι παραπάνω υποθέσεις είναι αρκετά δύσκολο να γίνουν αποδεκτές. Εάν η αλλαγή που πραγματοποιείται στο περιβάλλον είναι προβλέψιμη και συνεχής, οι υποθέσεις μπορούν να γίνουν αποδεκτές, όσο όμως η αλλαγή γίνεται μη προβλέψιμη είναι αρκετά δύσκολο για τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων να αποκτήσουν τις πληροφορίες που χρειάζονται και να ευθυγραμμίσουν τα συστήματα ανθρωπίνων πόρων με τις στρατηγικές πρωτοβουλίες σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, η επίτευξη εναρμόνισης είναι πιθανόν να εξαρτάται από το βαθμό στον οποίο εμφανίζεται η ευελιξία στο σύστημα, γεγονός που δεικνύει την αναγκαιότητα ύπαρξης ενός ευέλικτου συστήματος ανθρωπίνων πόρων. Οι τρόποι με τους οποίους είναι δυνατόν να αναπτυχθεί η ευελιξία στο σύστημα ανθρωπίνων πόρων είναι δεσπόζουσας σημασίας. Διεξοδικά αναλύεται το συγκεκριμένο θέμα στο επόμενο κεφάλαιο.

3.3. Στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων και Ευελιξία

Η ενότητα αυτή αναφέρεται στην ύπαρξη της ευελιξίας στη στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Στο επόμενο πλαίσιο παρουσιάζονται κάποια χαρακτηριστικά που η ύπαρξή τους συμβάλει στην εμφάνιση της ευελιξίας στη στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.

- Ανάπτυξη συστημάτων ανθρωπίνων πόρων τα οποία μπορούν να αφομοιωθούν με ταχύτητα και ευκολία.
- Δυνατότητα ευρείας ανάπτυξης των ικανοτήτων και των προσόντων των εργαζομένων.
- Προώθηση της ευελιξίας στη συμπεριφορά των εργαζομένων.

Στο υπόδειγμα στρατηγικής διοίκησης που παρουσιάστηκε στην προηγούμενη ενότητα εμφανίζονται τα χαρακτηριστικά της ευελιξίας της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Οι πρακτικές της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων όπως προαναφέρθηκε, επηρεάζουν σημαντικά την ευελιξία των ικανοτήτων και των συμπεριφορών των εργαζομένων. Συγχρόνως, στο συγκεκριμένο μοντέλο αναγνωρίζεται ένα ευρύ φάσμα ικανοτήτων και προσόντων από αυτά που απαιτούνται για την εφαρμογή της τρέχουσας στρατηγικής. Επιπροσθέτως, το μοντέλο παρουσιάζει ότι οι εργαζόμενοι κατέχουν ένα ευρύτερο πεδίο συμπεριφορών από αυτούς που σχετίζονται αποκλειστικά και μόνο με τη στρατηγική που εφαρμόζεται. Η ποικιλία αυτή στις ικανότητες και στα είδη των συμπεριφορών, αντικατοπτρίζει την ικανότητα των υπαλλήλων να εφαρμόσουν αποτελεσματικά μια ποικιλία διαφορετικών στρατηγικών και να ανταποκριθούν

σε μια ποικιλία διαφορετικών ανταγωνιστικών απαιτήσεων πέρα από αυτές που άμεσα σχετίζονται με την στρατηγική που εφαρμόζεται και τις τρέχουσες ανάγκες του οργανισμού.

Σύμφωνα με τον Sanchez υπάρχουν δυο βασικοί τύποι ευελιξίας *η ευελιξία του συντονισμού και η ευελιξία των πόρων*. Η *ευελιξία των πόρων* αναφέρεται στο βαθμό που ένας πόρος μπορεί να φανεί χρήσιμος και να χρησιμοποιηθεί σε ένα ευρύ φάσμα εναλλακτικών χρήσεων, και εξαρτάται από το βαθμό δυσκολίας που παρουσιάζεται στην αλλαγή της χρήσης ενός πόρου από τη μια εναλλακτική στην άλλη και από το χρόνο που απαιτείται για την πραγματοποίηση αυτής της αλλαγής. Η *ευελιξία του συντονισμού* εξαρτάται από το βαθμό στον οποίο η επιχείρηση είναι σε θέση να ανασυνθέσει τη στρατηγική και να αναδιοργανώσει την κατανομή των πόρων.

Ο Milliman προσδιορίζει την ευελιξία ως την ικανότητα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων να διευκολύνει την επιχείρηση στην εφαρμογή τρόπων και μεθόδων αποτελεσματικής αντιμετώπισης των απαιτήσεων που προέρχονται, είτε από το εξωτερικό περιβάλλον, είτε από το εσωτερικό του οργανισμού. Οι Snow και Snell δίνουν έμφαση στη δημιουργία της ευελιξίας μέσω της πρόσληψης ανθρωπίνων πόρων με πνεύμα δημιουργικό και διάθεση για δημιουργία και ανέλιξη. Στο υπόδειγμα που παρουσιάστηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο υιοθετήθηκε η άποψη του Sanchez για την ευελιξία των πόρων και την ευελιξία του συντονισμού. Κατ' επέκταση μπορεί να γίνει αντιληπτό ότι η ευελιξία στη στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων σχετίζεται άμεσα με την ποικιλία των ικανοτήτων και των συμπεριφορών του ανθρώπινου δυναμικού της

επιχείρησης Το ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει μία σειρά από διαφορετικές ικανότητες και προσόντα είναι σε θέση να προσφέρει στην επιχείρηση εναλλακτικές προτάσεις για την εφαρμογή εναλλακτικών στρατηγικών στο ανταγωνιστικό περιβάλλον του οργανισμού. Επίσης, η ευελιξία μπορεί να γίνει αντιληπτή από το βαθμό στον οποίο οι αναγκαίες πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων μπορούν να προσδιοριστούν, να αναπτυχθούν με ταχύτητα και να εφαρμοστούν με τέτοιο τρόπο ούτως ώστε να μεγιστοποιήσουν τις ευελιξίες που είναι έμφυτες στους ανθρώπινους πόρους.

3.3.1. Πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και ευελιξία των πόρων

Η ευελιξία των πόρων στις πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο οι πρακτικές αυτές μπορούν να εφαρμοστούν αποτελεσματικά σε περισσότερες από μια περιπτώσεις. Δύο παράγοντες αυτής της ευελιξίας είναι σημαντικοί. Ο πρώτος σχετίζεται με τη δυνατότητα προσαρμογής μιας πρακτικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων σε διαφορετικές καταστάσεις και ομάδες εργασίας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα ευέλικτης διαδικασίας αποτελεί η διοίκηση μέσω στόχων (management by objectives), η οποία δεν αποτελεί μόνο έναν τρόπο διοίκησης αλλά και ένα σημαντικό εργαλείο για την αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού στις διαφορετικές θέσεις εργασίας που δραστηριοποιείται. Ο δεύτερος παράγοντας αναφέρεται στο βαθμό που οι πρακτικές στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων αυστηρά εφαρμόζονται σε διάφορες καταστάσεις και σε διαφορετικές επιχειρηματικές μονάδες οι οποίες ανήκουν σε έναν και μοναδικό οργανισμό. Για να επιτευχθεί η εναρμόνιση μεταξύ των πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων

πόρων και της στρατηγικής που έχει επιλεγεί να εφαρμοστεί, οι υπεύθυνοι για τη λήψη των αποφάσεων πρέπει να έχουν σαφή και ολοκληρωμένη γνώμη για τα προσόντα και τις συμπεριφορές των εργαζομένων που απαιτούνται για την εφαρμογή της, όπως επίσης και για τις συγκεκριμένες πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που θα συμβάλλουν στην ανάπτυξη των προσόντων, των ικανοτήτων και των απαραίτητων συμπεριφορών (Capelli & Singh, 1992). Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί ο εξαιρετικά υψηλός βαθμός δυσκολίας των μελών της διοίκησης των επιχειρήσεων (ιδιαίτερα αυτών που δραστηριοποιούνται σε ένα αβέβαιο και δυναμικό περιβάλλον) να μετατρέψουν αποτελεσματικά τους στρατηγικούς και λειτουργικούς τους στόχους σε στόχους και δραστηριότητες ανθρωπίνων πόρων. Το πρόβλημα αυτό, γίνεται περισσότερο έντονο σε οργανισμούς μεγάλου μεγέθους που παρουσιάζουν έντονη γεωγραφική δραστηριότητα. Σε οργανισμούς που δραστηριοποιούνται διεθνώς και διαθέτουν πείρα, είναι εύλογο το γεγονός ότι κάθε επιχειρηματική ομάδα αντιμετωπίζει διαφορετικές συνθήκες ανταγωνισμού και για το λόγο αυτό κάθε μια αυτές τις επιχειρηματικές ομάδες χρειάζεται ένα μοναδικό και ξεχωριστό σύστημα πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Έτσι, σε περίπτωση που ένα κεντρικό τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων ενός οργανισμού επιχειρήσει να αναπτύξει ένα ενιαίο σύστημα πρακτικών το οποίο θα εφαρμοστεί αυστηρά στο σύνολο των επιχειρηματικών μονάδων, είναι πολύ πιθανόν ότι κάποιες επιχειρηματικές μονάδες θα είναι αναγκασμένες να εφαρμόσουν πρακτικές οι οποίες δεν εναρμονίζονται με την μοναδική ανταγωνιστική κατάσταση που η κάθε μια από αυτές αντιμετωπίζει.

Κατά συνέπεια, η ευελιξία στις πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων απαιτεί κάποια αποκέντρωση της δικαιοδοσίας για την ανάπτυξη των κατάλληλων πρακτικών, ώστε να δοθεί η δυνατότητα σε κάθε μια μεμονωμένη επιχειρηματική μονάδα να αναπτύξει ένα σύστημα πρακτικών ανθρωπίνων πόρων το οποίο θα ταιριάζει με την μοναδική ανταγωνιστική κατάσταση που αντιμετωπίζει.

3.3.2. Πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και ευελιξία συντονισμού

Το περιεχόμενο της ευελιξίας συντονισμού όπως εφαρμόζεται στις πρακτικές της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων αφορά στο βαθμό που οι πρακτικές μπορούν να αναδιαμορφωθούν και να αναπτυχθούν κάτω από νέες συνθήκες. Η επίτευξη της εναρμόνισης μεταξύ της στρατηγικής και των πρακτικών της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων γίνεται με την υπόθεση ότι το τμήμα ανθρωπίνων πόρων με ταχύτητα, αποτελεσματικότητα και υπευθυνότητα αναπτύσσει και εφαρμόζει νέες πρακτικές οι οποίες συμφωνούν απόλυτα με τις στρατηγικές ανάγκες του οργανισμού σε ένα περιβάλλον που δεν παρουσιάζει δυσκολίες και εμπόδια (Wright & Sherman, 1999). Οι θεωρητικοί όμως διαπίστωσαν ότι τα συστήματα είναι δύσκολα στην εφαρμογή τους, καθώς διαμορφώνονται με την επιρροή πολλαπλών πιέσεων, οργανωσιακών παραδόσεων, προσδοκιών των εργαζομένων και επιχειρηματικών κανονισμών. Για το λόγο αυτό, κάθε μοντέλο ευελιξίας των πρακτικών της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι απαραίτητο να ερευνά και να αναλύει το περιεχόμενο της γραφειοκρατίας και των πολιτικών διαδικασιών στην αδράνεια των πρακτικών της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

Καθώς οι οργανισμοί μεγαλώνουν τείνουν να αποκτούν μια πιο γραφειοκρατική μορφή. Το φαινόμενο αυτό γίνεται εύκολα αντιληπτό όταν μελετήσει κανείς τις περιγραφές των διαφόρων εργασιών οι οποίες γίνονται όλο και πιο «ρηχές» και απόλυτες αναφορικά με τις δραστηριότητες, τους στόχους και τις υπευθυνότητες που η κάθε εργασία περιλαμβάνει. Η πραγματικότητα αυτή διευκολύνει την επιλογή του προσωπικού, την εκτίμηση της απόδοσης, την εκπαίδευση του προσωπικού αλλά ταυτόχρονα μειώνει τη δυνατότητα της πιθανής αλλαγής στο περιεχόμενο των πρακτικών της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

Συγχρόνως, οι πολιτικές διαδικασίες λειτουργούν ως τροχοπέδη στην αλλαγή των πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Συχνά οι πρακτικές στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων δεν αποτελούν απόρροια των τεχνολογικών και των λειτουργικών απαιτήσεων του οργανισμού, αλλά είναι αποτέλεσμα των οργανωσιακών διαδικασιών όπως η δύναμη και η επιρροή, η σύγκρουση και η επιθυμία για έλεγχο (Cohen & Pfeffer, 1986, Johns, 1993).

Σημαντικό στοιχείο για την ύπαρξη ευελιξίας συντονισμού στις πρακτικές της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων αποτελεί η ταχύτητα με την οποία μπορεί να επιτευχθεί η ανατροφοδότηση που σχετίζεται με την αποτελεσματικότητα των συστημάτων ανθρωπίνων πόρων. Για το λόγο αυτό ένας στόχος για την ανάπτυξη της ευελιξίας στις πρακτικές της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι η ανάπτυξη συστημάτων ανατροφοδότησης (feedback) τα οποία θα παρέχουν ακριβείς και έγκυρες πληροφορίες αναφορικά με την αποτελεσματικότητα μιας

συγκεκριμένης πρακτικής ή ενός ενιαίου συστήματος πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

Όσα αναφέρθηκαν στο κεφάλαιο αυτό καταδεικνύουν αναμφισβήτητα τη σημασία της δημιουργίας ευελιξίας στις πρακτικές της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Παρά το γεγονός ότι αρχικά η περιγραφή των παραγόντων που εμποδίζουν την αλλαγή στις πρακτικές της Δ.Α.Π οδηγεί κάποιον στο συμπέρασμα ότι η επίτευξη της εναρμόνισης είναι αδύνατη, η πραγματικότητα δεν είναι αυτή. Ποικιλία επικρατεί στη γνώση των συνδέσεων και στη δυνατότητα ελέγχου ανάμεσα στις πολυάριθμες πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που εφαρμόζονται. Οι πρακτικές της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων καθώς και τα αναγκαία προσόντα και οι συμπεριφορές των εργαζομένων για την εφαρμογή περισσότερο ανταγωνιστικών στρατηγικών δεν διαφαίνονται με ευκολία. Συγχρόνως, όπως ορισμένες συνδέσεις μεταξύ των στρατηγικών που εφαρμόζονται και των πρακτικών είναι περισσότερο ξεκάθαρες από κάποιες άλλες, έτσι και ορισμένες πρακτικές της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι πιο εύκολα προσαρμόσιμες στις αλλαγές από ότι κάποιες άλλες. Για παράδειγμα, ενώ η αλλαγή από ένα καθορισμένο σύστημα πληρωμής (π.χ. μισθός) σε ένα σύστημα που δίνει μεγαλύτερη έμφαση και βαρύτητα στην προέλευση της πληρωμής (π.χ. bonuses, μερίδιο από τα κέρδη) είναι πιθανόν να απαιτεί συγκεκριμένη μελέτη και διακανονισμό, οι αλλαγές στον τρόπο πληρωμής των εργαζομένων μπορεί να πραγματοποιηθούν με πιο εύκολο και γρήγορο τρόπο. Επίσης, συγκεκριμένες πρακτικές της Δ.Α.Π (π.χ. αποζημίωση) μπορεί να έχουν άμεση και μεγαλύτερη επίδραση στη

συμπεριφορά των ανθρωπίνων πόρων σε σύγκριση με άλλες πρακτικές όπως για παράδειγμα η επιλογή του προσωπικού.

Επιπροσθέτως, η ταχύτητα του συστήματος ανατροφοδότησης ποικίλλει. Ορισμένες αλλαγές στις πρακτικές εφαρμόζονται με ταχύτητα, χωρίς δυσκολίες και με άμεση ανατροφοδότηση. Για παράδειγμα οι επιπτώσεις της εφαρμογής ενός συστήματος κινήτρων ή bonus μπορούν να διακριθούν αμέσως (Wright, 1994), αλλά οι επιπτώσεις από την εφαρμογή ενός προγράμματος εκπαίδευσης ή επιλογής προσωπικού είναι πιθανόν να διαφανούν μακροπρόθεσμα.

Συμπερασματικά λοιπόν, οι πρακτικές της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων μπορούν να ποικίλουν όσον αφορά την ικανότητά τους να εφαρμόζονται αποτελεσματικά σε έναν αριθμό διαφορετικών καταστάσεων, την ευκολία και την ταχύτητα με την οποία εφαρμόζονται, και την ταχύτητα με την οποία επιτυγχάνεται η ανατροφοδότηση σχετικά με την χρησιμότητα του συστήματος των πρακτικών της Δ.Α.Π. Στο βαθμό που οι πρακτικές της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων χαρακτηρίζονται από ευελιξία (τόσο ευελιξία πόρων όσο και ευελιξία συντονισμού), η συνολική ευελιξία του οργανισμού αυξάνεται.

3.3.3. Ευελιξία και ικανότητες των εργαζομένων

Η ευελιξία των πόρων που σχετίζεται με τις ικανότητες των εργαζομένων αναφέρεται στον αριθμό των εναλλακτικών χρήσεων στις οποίες οι ικανότητες των εργαζομένων μπορούν να εφαρμοστούν. Η πρώτη άποψη σχετικά με το συγκεκριμένο θέμα αφορά στην ικανότητα του κάθε εργαζομένου να εργαστεί σε διαφορετικές θέσεις εργασίας. Οι εργαζόμενοι που διαθέτουν ένα ευρύ φάσμα ικανοτήτων και προσόντων είναι σε θέση να φέρουν αποτελεσματικά σε πέρας έναν μεγάλο αριθμό καθηκόντων που τους αναθέτονται παρέχοντας με τον τρόπο αυτό σε καθημερινή βάση μια λειτουργική ευελιξία στους πόρους του οργανισμού.

Επιπροσθέτως, η διοίκηση είναι ικανή να αναπτύξει την ευελιξία των πόρων σε μακροπρόθεσμη βάση. Η ταχύτητα με την οποία τα μεμονωμένα άτομα του οργανισμού μαθαίνουν να λειτουργούν αποτελεσματικά στην εκπλήρωση νέων καθηκόντων είναι ιδιαίτερα σημαντική στις μέρες μας όπου το περιβάλλον των οργανισμών είναι ιδιαίτερα σύνθετο, ασκεί σημαντικές πιέσεις και οι τεχνολογικές αλλαγές είναι ραγδαίες και συνεχείς. Το γεγονός αυτό απαιτεί την ανάπτυξη της ευελιξίας στους ανθρώπινους πόρους με τη διασφάλιση ότι οι εργαζόμενοι κατέχουν τα απαραίτητα αυτά προσόντα τα οποία τους καθιστούν ικανούς να αναπτύξουν διευρυμένα προσόντα και ικανότητες στο μέλλον.

Συγχρόνως, η ευελιξία συντονισμού σχετικά με τις ικανότητες και τα προσόντα των ανθρωπίνων πόρων του οργανισμού αφορά στον τρόπο με τον οποίο τα

μεμονωμένα άτομα που διαθέτουν διαφορετικά προσόντα μπορούν να αλλάξουν θέση εργασίας με ταχύτητα και αποτελεσματικότητα στην αλυσίδα αξίας. Μια επιχείρηση που απευθύνεται σε διαφορετικές αγορές-στόχους μπορεί να μετατοπίσει ένα μεμονωμένο άτομο ή μια ομάδα εργαζομένων που διαθέτουν τα αναγκαία προσόντα από τη μια αγορά στην άλλη η οποία απαιτεί τα συγκεκριμένα προσόντα.

Συνεχώς αυξάνεται το φαινόμενο των επιχειρήσεων που επιτυγχάνουν την ευελιξία συντονισμού των ικανοτήτων των ανθρωπίνων πόρων μέσω της «εκμετάλλευσης» έκτακτων εργαζομένων. Οι οργανισμοί είναι ικανοί να προσλάβουν μεμονωμένα άτομα που διαθέτουν συγκεκριμένα προσόντα για να εκπληρώσουν μια σειρά από καθήκοντα που απαιτούν την εκμετάλλευση αποκλειστικά και μόνο αυτών των καθκόντων. Όταν όμως παραχθεί το συγκεκριμένο έργο οι έκτακτοι αυτοί εργαζόμενοι απολύονται και μια καινούργια ομάδα έκτακτων εργαζομένων προσλαμβάνεται (Kochan, Smith, Wells, & Rebitzer, 1994).

Το εύρος, λοιπόν, των προσόντων των εργαζομένων παρέχει τη δυνατότητα για την εδραίωση της ευελιξίας τόσο των πόρων όσο και του συντονισμού. Το εύρος αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την απόκτηση μικρού αριθμού εργαζομένων που διαθέτουν ένα ευρύ φάσμα προσόντων και ικανοτήτων ή με την απόκτηση πολλών εργαζομένων που διαθέτουν ένα μικρό φάσμα αλλά διαφορετικό, προσόντων και ικανοτήτων. Παρά το γεγονός ότι το εύρος των δυνατοτήτων των εργαζομένων καθορίζει την ευελιξία της επιχείρησης, είναι

σημαντικό να σημειωθεί ότι μπορεί απλά να αντιπροσωπεύει την δυνητική ευελιξία του οργανισμού και όχι την πραγματική. Πιο συγκεκριμένα είναι πιθανόν οι τρέχουσες στρατηγικές ανάγκες ενός οργανισμού να καθορίζουν ένα μικρό φάσμα προσόντων και ικανοτήτων των εργαζομένων. Παρ'όλα αυτά όμως, στο βαθμό που ο οργανισμός έχει στη διάθεσή του ένα ευρύτερο φάσμα ικανοτήτων και προσόντων αναφορικά με τους ανθρώπινους πόρους το οποίο δεν εκμεταλλεύεται τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο, τα προσόντα αυτά παρέχουν στον οργανισμό την δυνατότητα να εφαρμόσει στο μέλλον μια εναλλακτική στρατηγική. Εάν λοιπόν το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού κατέχει μια μεγάλη ποικιλία ικανοτήτων και προσόντων, η συνολική ευελιξία του οργανισμού αυξάνεται.

3.3.4. Ευελιξία και συμπεριφορά των εργαζομένων

Η ευελιξία που αφορά στη συμπεριφορά των εργαζομένων συγχρόνως καθορίζει την ευελιξία του οργανισμού. Η σημασία της συμπεριφοράς των εργαζομένων όπως και η διαφοροποίησή της από τις ικανότητες και τα προσόντα των εργαζομένων περιγράφεται από τον Mac Duffie ως εξής: «εργαζόμενοι με γνώσεις και ικανότητες που δεν παροτρύνονται δεν είναι ικανοί να συμβάλλουν αποτελεσματικά στην επιτυχημένη πορεία του οργανισμού. Εργαζόμενοι οι οποίοι δέχονται σημαντική παρότρυνση, ενώ δεν διαθέτουν σημαντικές γνώσεις και προσόντα είναι πιθανόν να συμβάλλουν σημαντικά με την διακριτική τους προσπάθεια στην επιτυχή πορεία του οργανισμού». Παράλληλα αναφέρει ότι «η παρότρυνση για την έκθεση της διακριτικής προσπάθειας αναχαιτίζεται-συγκρατείται σε μεγάλο βαθμό από την πεποίθηση

που έχουν οι εργαζόμενοι ότι τα μεμονωμένα και ανεξάρτητα ενδιαφέροντά τους ευθυγραμμίζονται με αυτά του οργανισμού στον οποίο δραστηριοποιούνται».

Η οργανωσιακή ευελιξία εμφανίζεται μέσω των διαφόρων σεναρίων συμπεριφοράς που οι εργαζόμενοι εφαρμόζουν ανάλογα με τα σενάρια που αντιμετωπίζουν (scripts). Τα σενάρια αυτά συμπεριφοράς χρησιμοποιούνται από τους εργαζομένους ως μια ξεχωριστή μονάδα κατανόησης στις διαφορετικές λειτουργίες τους. Τα μεμονωμένα άτομα-εργαζόμενοι διαθέτουν σενάρια συμπεριφοράς για καταστάσεις που έχουν ήδη αντιμετωπίσει, και τα σενάρια αυτά παρέχουν νοήματα και συμπεριφορές οι οποίες διευκολύνουν τον συντονισμό των δραστηριοτήτων σε ένα κοινωνικό σύστημα (March & Simon, 1958).

Η ευελιξία του συνόλου του οργανισμού απορρέει από την διαθεσιμότητα ποικίλων σεναρίων συμπεριφοράς ανάμεσα στους εργαζομένους. Η ευελιξία είναι αναγκαία ούτως ώστε τα υπάρχοντα σενάρια συμπεριφοράς να μπορούν να μεταβάλλονται με σκοπό την επιτυχή και αποτελεσματική ανταπόκριση του οργανισμού στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Κρίνεται λοιπόν ιδιαίτερα σημαντικό ο οργανισμός να διαθέτει ένα επαρκές ρεπερτόριο από σενάρια συμπεριφορών στο σύνολο των εργαζομένων ούτως ώστε οι εργαζόμενοι να είναι σε θέση να αντιλαμβάνονται, να αναγνωρίζουν και να προσαρμόζονται στις αλλαγές που παρουσιάζονται.

Τα σενάρια συμπεριφορών είναι σε μεγάλο βαθμό σχετικά με την ευελιξία των πόρων, για το λόγο ότι ενδυναμώνονται όσο περισσότερο χρησιμοποιούνται. Όσο περισσότερο οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν επανειλημμένα το ίδιο σενάριο αυξάνεται σημαντικά η πιθανότητα να επιλέξουν το συγκεκριμένο σενάριο για να ανταποκριθούν αποτελεσματικά σε κατάσταση που αντιμετωπίζουν. Με τον τρόπο αυτό τα σενάρια συμπεριφορών που συνεχώς χρησιμοποιούνται από τους ανθρώπινους πόρους γίνονται κομμάτι της αντικειμενικής πραγματικότητας του οργανισμού.

Οι πρακτικές της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι σε θέση να επηρεάσουν σημαντικά (θετικά ή αρνητικά) την ευελιξία των πόρων που σχετίζεται με τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Από τη μια πλευρά πολύ συγκεκριμένα συστήματα εκτίμησης της συμπεριφοράς είναι πιθανόν να μειώσουν το βαθμό ευελιξίας της συμπεριφοράς ενώ από την άλλη πλευρά, αναπτυξιακές εμπειρίες στοχεύουν στην αύξηση των σεναρίων συμπεριφοράς των εργαζομένων που είναι διαθέσιμα στη διοίκηση. Αν οι υπεύθυνοι της διοίκησης εργαστούν σε τμήματα ή επιχειρηματικές μονάδες διαφορετικές από τις δικές τους, θα αντιμετωπίσουν διαφορετικής μορφής προβλήματα που απαιτούν διαφορετικές λύσεις. Με τον τρόπο αυτό, αυξάνεται η δυνατότητα των υπευθύνων να εντοπίσουν και να διακρίνουν μια μεγαλύτερη ποικιλία από ενδεχόμενα, απρόοπτα και θα έχουν στη διάθεσή τους ένα μεγάλο αριθμό διαφορετικών σεναρίων συμπεριφοράς.

Όσο τα σενάρια της συμπεριφοράς των εργαζομένων τείνουν να γίνουν πιο ομοιογενή η ποικιλία του οργανισμού σε προοπτικές μειώνεται. Λόγω του ότι οι εργαζόμενοι μοιράζονται τα ίδια σενάρια για την αντιμετώπιση των ίδιων καταστάσεων, τα σενάρια αυτά λειτουργούν και ως μηχανισμοί συντονισμού. Συγχρόνως όμως η ύπαρξη των θετικών επιπτώσεων του αυξανόμενου συντονισμού έχει ως περαιτέρω επίπτωση την μειωμένη ποικιλία των διαφορετικών απόψεων. Μεμονωμένα άτομα με διαφορετικά σενάρια συμπεριφοράς φέρνουν διαφορετικές επιλογές. Το γεγονός αυτό όμως από την άλλη πλευρά είναι να δημιουργήσει προβλήματα συγκρούσεων. Η πραγματικότητα αυτή δεικνύει την αναγκαιότητα για την ύπαρξη της ευελιξίας συντονισμού η οποία προσφέρει τη δυνατότητα στον οργανισμό να συνθέσει και να αναπτύξει τις διαφορετικές προοπτικές με τέτοιο τρόπο ούτως ώστε να μεγιστοποιείται η αποτελεσματικότητα των αποφάσεων.

Συμπερασματικά λοιπόν η ευελιξία της συμπεριφοράς των εργαζομένων είναι ένας δείκτης της ευελιξίας του συνόλου του οργανισμού. Η ύπαρξη εργαζομένων που διαθέτουν μια ποικιλία σεναρίων συμπεριφοράς και ενθαρρύνονται να τα εφαρμόζουν στις κατάλληλες συνθήκες, και όχι να ακολουθούν μια μεμονωμένη και τυποποιημένη διαδικασία συμπεριφοράς αυξάνουν την πιθανότητα ο οργανισμός να εντοπίσει και να αναγνωρίσει τις ανταγωνιστικές συνθήκες και καταστάσεις που παρουσιάζονται και στη συνέχεια να ανταποκριθεί αποτελεσματικά σε αυτές. Παρομοίως ένας οργανισμός επιτυγχάνει την ευελιξία με τον αποτελεσματικό συντονισμό των σεναρίων συμπεριφοράς τόσο ανάμεσα στα ανεξάρτητα άτομα όσο και μεταξύ των ομάδων των εργαζομένων.

Είναι συγχρόνως σημαντικό να αναφερθεί το γεγονός ότι ο διαχωρισμός ανάμεσα στις ικανότητες και στις συμπεριφορές των εργαζομένων δεν απαιτεί συγχρόνως και την ανεξαρτησία τους. Ο διαχωρισμός μεταξύ τους αφορά στο ότι τα προσόντα και οι ικανότητες των εργαζομένων τους επιτρέπουν μια πληθώρα από εναλλακτικές συμπεριφορές τις οποίες μπορούν να εφαρμόσουν ανάλογα με τις καταστάσεις που αντιμετωπίζουν. Το ρεπερτόριο των σεναρίων συμπεριφοράς αποτελεί ένα σημαντικό συστατικό της ευελιξίας του οργανισμού. Στο βαθμό που οι εργαζόμενοι διαθέτουν μια ευρεία ποικιλία από σενάρια συμπεριφοράς (ευελιξία των πόρων) και το σύστημα υπάρχει για να συνθέσει τα σενάρια αυτά (ευελιξία συντονισμού) η ευελιξία του συνόλου του οργανισμού αυξάνεται.

3.4. Επιπτώσεις για την πρακτική της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων

Από την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε στο συγκεκριμένο κεφάλαιο διαφαίνεται ένας άλλος τρόπος με τον οποίο η στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων μπορεί να συμβάλει στην απόκτηση και τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μπορεί να συμβάλλει σημαντικά στον καθορισμό της ευελιξίας του οργανισμού. Στον πίνακα 3.1. που ακολουθεί παραθέτονται περιληπτικά τα μέρη αυτά της ευελιξίας του οργανισμού τα οποία επηρεάζονται από τη στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1.

ΔΕΙΚΤΕΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΗΣ Δ.Α.Π. ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ
ΚΑΙ ΤΟΥ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΥ

ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ Δ.Α.Π.	ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ	ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΥ
ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ	ΕΦΑΡΜΟΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΣΤΙΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ	ΕΥΠΛΑΣΤΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ
	ΑΚΑΜΨΙΑ ΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΣΤΙΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ	ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗΣ
ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	ΕΥΡΟΣ ΤΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	ΠΟΙΚΙΛΙΑ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΣΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ
	ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΝΑ ΑΠΟΚΤΗΘΟΥΝ ΝΕΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΑΠΟΚΤΗΣΗΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΑΠΟ ΕΚΤΑΚΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ
ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	ΑΚΑΜΨΙΑ ΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΩΝ ΣΕΝΑΡΙΩΝ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ	ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ/ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΤΩΝ ΣΕΝΑΡΙΩΝ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Στο βαθμό που η γραφειοκρατία μπορεί να ελαχιστοποιηθεί, οι πρακτικές της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων μπορούν να αλλάξουν γρήγορα και να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τις αλλαγές που προέρχονται από το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Στο βαθμό που το ανθρώπινο δυναμικό διαθέτει μια ποικιλία συμπεριφορών και ικανοτήτων η ευελιξία του οργανισμού αυξάνεται. Κατ' επέκταση ο καθοριστικός ρόλος της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι να διασφαλίσει το ταίριασμα μεταξύ των στρατηγικών μεταβλητών ενώ παράλληλα να αναζητά την διαμόρφωση οργανωσιακών ικανοτήτων οι οποίες μπορούν να εφαρμοστούν, με στόχο την ανακάλυψη και την εφαρμογή μιας ποικιλίας στρατηγικών πρωτοβουλιών.

Δεν είναι απαραίτητο η στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων να προωθεί συγχρόνως την εναρμόνιση και την ευελιξία. Το σύστημα της Δ.Α.Π. είναι σημαντικό γιατί διαφωτίζει το γεγονός ότι πολλαπλές πρακτικές υπάρχουν και λειτουργούν στο εσωτερικό ενός οργανισμού. Εντούτοις, ορισμένες πρακτικές μπορούν να προωθούν την εναρμόνιση ενώ άλλες την ευελιξία και συγχρόνως να υπάρχουν πρακτικές που προωθούν και τα δύο.

Είναι αναμφισβήτητη η σημασία της ανάπτυξης και της εφαρμογής πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που στοχεύουν στην επίτευξη της εναρμόνισης. Για παράδειγμα, πολλές επιχειρήσεις που επιθυμούν και επιδιώκουν να αυξήσουν τα επίπεδα της προσφερόμενης στους πελάτες υπηρεσίας, αναπτύσσουν δοκιμές (όπως για παράδειγμα η διεξαγωγή συνεντεύξεων) που αποκαλύπτουν την ικανότητα ενός εργαζομένου να παράσχει την ικανοποιητική και αποτελεσματική υπηρεσία στους πελάτες. Συγχρόνως προγράμματα εκπαίδευσης μπορούν να εφαρμοστούν για την βελτίωση των προσόντων αυτών των ανθρωπίνων πόρων.

Ακόμη, οι πρακτικές της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων μπορούν να προωθήσουν την ευελιξία στο εσωτερικό του οργανισμού. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί με την ανάπτυξη ενός ευρέως φάσματος ικανοτήτων, προσόντων και συμπεριφορών των εργαζομένων. Η εφαρμογή συστημάτων επιλογής τα οποία αναζητούν τα άτομα αυτά που διαθέτουν την ικανότητα να μάθουν και να προσαρμοστούν με ευκολία και ταχύτητα σε νέες καταστάσεις μπορεί να συμβάλει σημαντικά στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από τον οργανισμό. Τα προγράμματα εκπαίδευσης αυξάνουν

τα προσόντα, τις ικανότητες και τα σενάρια συμπεριφοράς των εργαζομένων με τέτοιο τρόπο που επιδρά σημαντικά στην εδραίωση της αποτελεσματικότητας και της προσαρμοστικότητας.

Τέλος, τα συστήματα ελέγχου και αποτίμησης της επίδοσης του ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να παροτρύνουν τους ικανούς εργαζομένους να συμμετέχουν ενεργά στη λήψη αποφάσεων.

3.5. Εναρμόνιση ευελιξία και διαμόρφωση στρατηγικής

Η διαμόρφωση της στρατηγικής περιλαμβάνει τη συνεχή αναζήτηση των μεθόδων και των τρόπων με τους οποίους οι μοναδικοί διαθέσιμοι πόροι ενός οργανισμού μπορούν να αναδιαμορφωθούν κάτω από μεταβαλλόμενες συνθήκες. Η ευελιξία και η εναρμόνιση έχει επιπτώσεις σε έναν πιο δραστικό ρόλο της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων, αυτόν της διαμόρφωσης της στρατηγικής.

Η επίτευξη εναρμόνισης απαιτεί το σημαντικό ρόλο της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στη διαμόρφωση της στρατηγικής. Ο στόχος είναι να επιτευχθεί η εναρμόνιση μεταξύ της στρατηγικής, των πρακτικών της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, των ικανοτήτων και των προσόντων των εργαζομένων και των συμπεριφορών των εργαζομένων. Μια διαδεδομένη και συγχρόνως απλοποιημένη άποψη υποστηρίζει ότι η στρατηγική πρέπει να θεωρείται το δεδομένο στοιχείο και όλα τα υπόλοιπα στοιχεία του συστήματος ανθρωπίνων πόρων πρέπει να ανταποκρίνονται στην εφαρμογή της στρατηγικής. Παρόλα αυτά σύμφωνα με τους Carrelli και Singh είναι πιο εύκολο να εναρμονιστεί η

στρατηγική με τις ικανότητες και τα προσόντα των εργαζομένων από ότι τα προσόντα με την επιθυμητή στρατηγική.

Η επικέντρωση στην ευελιξία διευρύνει το ρόλο των ανθρωπίνων πόρων στη διαμόρφωση της στρατηγικής. Οι ανθρωπίνοι πόροι μπορούν να προωθήσουν την ανάπτυξη ενός ανθρώπινου δυναμικού που διαθέτει ένα ευρύ φάσμα ικανοτήτων, προσόντων και συμπεριφορών, πράγμα που είναι αναγκαίο για να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις πολυάριθμες Κάτι τέτοιο υποδηλώνει τη διαμόρφωση πολλών διαφορετικών στρατηγικών. Συγχρόνως συνεπάγεται την ανάπτυξη μιας υποδομής (infrastructure) που θα προσφέρει τη δυνατότητα στον οργανισμό να ελέγχει και να αναλύει διεξοδικά τις αλλαγές που πραγματοποιούνται στο σύνθετο και μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Μέσω του συστήματος αυτού θα παρέχονται στους εργαζομένους το μεγαλύτερο ποσοστό των αναγκαίων πληροφοριών με στόχο την αποκέντρωση στη λήψη των αποφάσεων και στην ενθάρρυνση των εργαζομένων να συμμετέχουν ενεργά και αποτελεσματικά στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

3.6. Εναρμόνιση ευελιξία και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Σύμφωνα με όσα προαναφέρθηκαν η επίτευξη της εναρμόνισης απαιτεί τα εξής:

- Γνώση των προσόντων και των συμπεριφορών που είναι αναγκαίες για την υλοποίηση της στρατηγικής
- Γνώση των πρακτικών της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που είναι αναγκαίες για την εφαρμογή των συγκεκριμένων ικανοτήτων και συμπεριφορών

- Ικανότητα ταχείας εφαρμογής του επιθυμητού συστήματος πρακτικών της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

Οι συγκεκριμένες προϋποθέσεις για την επίτευξη της εναρμόνισης υποδεικνύουν τον υψηλό βαθμό δυσκολίας στην πραγματοποίηση του συγκεκριμένου στόχου. Όμως η δυσκολία αυτή οδηγεί σε ένα τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί μπορούν να αποκτήσουν και να διατηρήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ο Barney σημειώνει ότι η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος προέρχεται από πόρους ή ικανότητες οι οποίες έχουν αξία είναι σπάνιες, δύσκολα αντιγράφονται και δύσκολα υποκαθίστανται. Καθώς η επίτευξη της εναρμόνισης κρίνεται ιδιαίτερα δύσκολη, ανεξάρτητα από τη δυναμικότητα του οργανισμού, οι επιχειρήσεις που είναι ικανές να τη δημιουργήσουν κατέχουν τους πόρους που ικανοποιούν τα κριτήρια που ο Barney αναφέρει για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ειδικότερα σε επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται σε ένα δυναμικό και ανταγωνιστικό περιβάλλον η ανάπτυξη της ικανότητας της επίτευξης της εναρμόνισης με ευέλικτο τρόπο με συνεχώς μεταβαλλόμενες τις στρατηγικές ανάγκες παρέχει ένα ακόμη πιο σημαντικό στρατηγικό ενεργητικό στοιχείο.

3.7. Συμπέρασμα

Η αναγνώριση του διπλού ρόλου της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στην επίτευξη συγχρόνως ταιριάσματος και ευελιξίας διευρύνει παράλληλα το

ρόλο της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στην επίδοση του οργανισμού. Αρχικά υποδηλώνεται η αναγκαιότητα του διαχωρισμού μεταξύ των πρακτικών της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, των προσόντων και των συμπεριφορών των εργαζομένων οι οποίες είναι στενά συνδεδεμένες με τις βραχυπρόθεσμες στρατηγικές ανάγκες του οργανισμού και αυτές τις πρακτικές τις ικανότητες και τις συμπεριφορές που δεν έχουν άμεση εφαρμογή στην εκπλήρωση των βραχυπρόθεσμων στόχων του οργανισμού. Για παράδειγμα ορισμένοι οργανισμοί δίνουν έμφαση στο ταίριασμα μεταξύ της στρατηγικής και των προσόντων των εργαζομένων(μέσω των αλλαγών στα συστήματα στρατολόγησης και επιλογής του προσωπικού) ενώ άλλοι οργανισμοί επιδιώκουν το συνταίριασμα μεταξύ της στρατηγικής και της συμπεριφοράς των εργαζομένων (μέσω των αλλαγών στο σύστημα εκτίμησης της επίδοσης των εργαζομένων)και άλλοι ανάμεσα και στα δύο.

Επιπροσθέτως αξίζει να σημειωθεί το γεγονός ότι ορισμένες στρατηγικές ανάγκες απαιτούν το συνταίριασμα με ένα ορισμένο σύστημα πρακτικών της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, προσόντων και συμπεριφορών των εργαζομένων. Για παράδειγμα επιχειρήσεις που επικεντρώνουν στο υψηλό επίπεδο ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών στους πελάτες είναι πιθανόν να περιλαμβάνουν στη διαδικασία επιλογής το κριτήριο της ικανότητας προσανατολισμού και επικέντρωσης στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών ενώ συγχρόνως επικεντρώνονται και σε άλλα κριτήρια όπως στην ευφυΐα και την ευσυνειδησία.

Τέλος, από όσα αναφέρθηκαν στο κεφάλαιο αυτό ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να δοθεί στη χρονική στιγμή στην οποία πραγματοποιούνται οι αποφάσεις της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και η εφαρμογή αυτών. Αναγκαία κρίνεται στην εφαρμογή ενός χρονικού περιορισμού όσον αφορά στη διαδικασία εφαρμογής της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων γεγονός που το επιτάσσει η έλλειψη επαρκούς πληροφόρησης και διαδικασιών. Πόσο χρονικό διάστημα απαιτείται για να μετατραπούν τα προβλήματα και τα θέματα της στρατηγικής της Δ.Α.Π σε αποφάσεις ; Πόσος χρόνος μεσολαβεί μεταξύ της λήψης της απόφασης και της εφαρμογής των πρακτικών, των πολιτικών και των προγραμμάτων της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων ; Η απάντηση σε όλα αυτά τα ερωτήματα και όχι μόνο μας οδηγεί αβίαστα στην μετάβαση από τα απλοποιημένα μοντέλα στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στην πλήρη και ουσιαστική κατανόηση του ρόλου της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στους οργανισμούς.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Randall S. Schuler, Susan E Jackson Strategic Human Resource Management Blackwell Publishers Ltd, 1999, σελ. 208
2. Fisher, Schoenfeldt, Shaw, Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, USA, σελ.527
3. Lesley Mayne, Olga Tregaskis, Chris Brewster, A comparative analysis of the link between flexibility and HRM strategy, MCB University Press, 1996, σελ. 5-24
4. David S. Weiss, High Impact HR: Transforming Human Resources For Competitive Advantage, John Wiley& Sons Publishing, Canada,1999, σελ 42-54
5. OECD Working Papers, Mobilizing Human Resources for Innovation, OECD, Publishing, Paris, 1999, σελ 12-16
6. A. Newton, Human Resources and Business Strategy, Pitman Publishing, G. Britain, 1998, σελ. 46-69
7. William B. Werther, Keith Davis, Human Resources and Personnel Management, Irwin Mc Graw Hill, USA, σελ. 35-49

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

4.1. Εισαγωγή

«Στρατηγική ορίζεται ως το σύνολο των απαραίτητων αυτών στοιχείων που συμβάλλουν στην επιτυχή λειτουργία του οργανισμού ως ευπροσάρμοστου μηχανισμού».

Richard Pascale

Σε διεθνές επίπεδο το σύνολο των επιχειρήσεων επιδιώκει και επιχειρεί να αλλάξει τον τρόπο διοίκησης με κύριο στόχο τη βελτίωση της ανταγωνιστικής τους θέσης. Η ταχεία αλλαγή του εξωτερικού περιβάλλοντος θα μπορούσε να θεωρηθεί ένας από τους κυριότερους λόγους που επιτάσσει την υψηλή ανταγωνιστική θέση των επιχειρήσεων, την απόκτηση και τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Ένας από τους πρωταρχικούς τρόπους για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Η ανάπτυξη και η εφαρμογή στρατηγικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων διαβεβαιώνει ότι οι πράξεις που αφορούν στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων ευθυγραμμίζονται με τις απαιτήσεις της επιχείρησης για απόκτηση και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι επιχειρήσεις για να διατηρήσουν τη θέση τους στη διεθνή αγορά, επιδιώκουν την παροχή ευκρινώς ανώτερης ποιότητας υπηρεσιών, την

ανάπτυξη νέων ικανοτήτων των εργαζομένων και τον όσο το δυνατόν υψηλότερο βαθμό αφοσίωσής τους στην επιχείρηση. Συγχρόνως στοχεύουν στην καινοτομία και τη δημιουργική πρωτοβουλία από την πλευρά των εργαζομένων ώστε να επιτύχουν την αλλαγή μέσω της ομαδικής εργασίας και της συνεργασίας.

Είναι διάχυτη στις μέρες μας η αναγνώριση από το σύνολο των επιχειρήσεων της σημασίας του ανθρώπινου δυναμικού ως ενεργητικό στοιχείο και της διοίκησης της αλλαγής αποτελεσματικά μέσω του ανθρώπινου δυναμικού. Μία σειρά ερευνών διαβεβαιώνουν το γεγονός, ότι οι γενικοί διευθυντές πολλών επιχειρήσεων θεωρούν τα θέματα ανθρωπίνων πόρων δεσπίζουσας σημασίας για τις επιχειρήσεις τους. Παρά το γεγονός αυτό, ο βαθμός δυσκολίας της αλλαγής του τρόπου διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού είναι σημαντικά υψηλός και αδιαμφισβήτητος. Πολυάριθμες είναι οι περιπτώσεις των επιχειρήσεων αυτών όπου το πνεύμα της αλλαγής, ως πρωταρχική προτεραιότητα της επιχείρησης, δεν ακολουθείται από τις πολιτικές και τα προγράμματα τα οποία εφαρμόζονται στο τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Πολλές δραστηριότητες του συγκεκριμένου τμήματος, απλά συμβάλλουν στη διατήρηση της επιχείρησης σε υψηλά επίπεδα σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, αλλά αδυνατούν να παράσχουν το επιθυμητό και απολύτως αναγκαίο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι σημαντική γιατί δίνει τη δυνατότητα στη διοίκηση να καθορίζει και να αναλύει τα επιχειρηματικά θέματα που συνδέονται άμεσα με το ανθρώπινο δυναμικό σε πρακτικό επίπεδο. Η

διαδικασία της ανάπτυξης, της διαμόρφωσης και της υλοποίησης των στρατηγικών της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων όπως επίσης και η διαδικασία της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων σε ευθυγράμμιση με την επιχειρηματική στρατηγική της επιχείρησης αποτελούν διοικητικές διαδικασίες. Οι στρατηγικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι λειτουργικές στρατηγικές οι οποίες διαμορφώνονται όπως και οι υπόλοιπες λειτουργικές στρατηγικές των υπόλοιπων τμημάτων της επιχείρησης από τη διοίκηση της επιχείρησης αυτής. Αδιαμφισβήτητα το σύνολο των λειτουργικών στρατηγικών έχει ιδιαίτερη σημασία για την εφαρμογή της επιχειρηματικής στρατηγικής.

Η διοίκηση και το προσωπικό του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων εφαρμόζουν τις στρατηγικές που επιλέγουν μέσω μιας σειράς δραστηριοτήτων στις οποίες περιλαμβάνονται οι παρακάτω ενέργειες: ο οργανωσιακός σχεδιασμός, η διευκρίνιση των αναγκών του προσωπικού η διαδικασία επιλογής και πρόσληψης του ανθρώπινου δυναμικού, η ανάπτυξη των ικανοτήτων τους, η εκτίμηση της απόδοσης του προσωπικού και τέλος η ανταμοιβή του προσωπικού. Μέσω των ενεργειών αυτών η διοίκηση καθορίζει και επικεντρώνεται στη συνέχεια στα θέματα ανθρωπίνων πόρων. Η πρόκληση στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι η διασφάλιση ότι όλες οι ενέργειες, και οι δραστηριότητες είναι επικεντρωμένες στις ανάγκες της επιχείρησης. Το σύνολο των δραστηριοτήτων του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων πρέπει να έχουν μεγάλη αλληλεξάρτηση μεταξύ τους, ούτως ώστε να λειτουργούν σαν ένα ολοκληρωμένο σύστημα και εν συνεχεία να ευθυγραμμίζονται με τις στρατηγικές ανθρωπίνων πόρων οι οποίες επιλέγονται. Τέλος, οι στρατηγικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων για να είναι

αποτελεσματικές θα πρέπει να έρχονται σε απόλυτη ευθυγράμμιση με την επιχειρηματική στρατηγική του οργανισμού.

4.2. Ανάπτυξη στρατηγικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων

Σε πολλές επιχειρήσεις η ανώτατη διοίκηση έχει αντιληφθεί τη σημασία των θεμάτων της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων τόσο για την ανάπτυξη της επιχειρηματικής στρατηγικής όσο και για την περαιτέρω πορεία της επιχείρησης λαμβάνοντας ιδιαίτερα υπόψη το συνεχώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον. Το γεγονός αυτό απαιτεί τον προσδιορισμό και την εκτίμηση των ευκαιριών και των απειλών που παρουσιάζονται λόγω των συνεχών αλλαγών που πραγματοποιούνται στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και των σχετικών δυνατών και αδύνατων σημείων που η ίδια η επιχείρηση διαθέτει στο εσωτερικό της περιβάλλον. Ποικίλα θέματα προς ανάλυση προέρχονται από το σύνολο των αλλαγών αυτών συμπεριλαμβανομένων και των αλλαγών στην επιχειρηματική στρατηγική της επιχείρησης, στους αντικειμενικούς σκοπούς αυτής, στις νέες τεχνολογίες, στις συγχωνεύσεις ή στις εξαγορές, στην αλλαγή των απαιτήσεων και των επιθυμιών των πελατών, στις αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον και στο ιδιαίτερα έντονο φαινόμενο της διεθνοποίησης.

Η αναγκαιότητα και η ταχύτητα με την οποία η αλλαγή σε κάθε επιχείρηση πραγματοποιείται εξαρτάται σε μεγάλο ποσοστό από τις αναγκαιότητες στην επιχειρηματική στρατηγική της επιχείρησης. Σε ορισμένες εταιρείες, τα θέματα ανθρωπίνων πόρων περιλαμβάνονται στα στρατηγικά επιχειρηματικά σχέδια, παράλληλα με θέματα οικονομικού περιεχομένου, marketing ή έρευνας και

ανάπτυξης. Οι αλλαγές προσδιορίζονται σε ευρεία πλαίσια. Χαρακτηριστικά θα μπορούσε να αναφερθεί, η αναγκαιότητα της αλλαγής της οργανωσιακής δομής, η εδραίωση νέων προγραμμάτων, η μείωση του κόστους ή του προσωπικού. Σε άλλες εταιρείες, η επιχειρηματική στρατηγική επηρεάζει άλλα λειτουργικά τμήματα της επιχείρησης και όχι το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Στην περίπτωση αυτή, η διοίκηση της εταιρείας ενασχολείται με τα θέματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων ξεχωριστά. Θεωρεί τις επιπτώσεις των επιχειρηματικών στρατηγικών, θέματα τα οποία προέρχονται από τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο εξωτερικό περιβάλλον και θέματα τα οποία συνδέονται άμεσα με την εσωτερική οργάνωση της επιχείρησης και τη διοίκηση. Κατ' επέκταση διαμορφώνεται και υλοποιείται η στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων ως οδηγός για την περαιτέρω δράση της επιχείρησης σε συνθήκες αλλαγών.

Η διοίκηση της επιχείρησης διαμορφώνει τη στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων έτσι ώστε να έχει καθοδηγητικό ρόλο για τις μελλοντικές πράξεις της. Ανεξάρτητα από την μορφή που η στρατηγική αυτή μπορεί να έχει, παρέχει κατευθυντήρια σχέδια για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού σε ευμετάβλητους οργανισμούς.

Αξίζει να σημειωθεί ότι παρά το γεγονός ότι ορισμένες στρατηγικές σχεδιάστηκαν με αποτελεσματικό τρόπο, δεν είχαν το επιθυμητό αποτέλεσμα, γιατί οι πρακτικές της διοίκησης δεν ήρθαν σε ευθυγράμμιση με τη συγκεκριμένη στρατηγική που σχεδιάστηκε. Τα επιχειρηματικά σχέδια είναι απαραίτητο να είναι πλήρως κατανοητά και υιοθετήσιμα από το σύνολο του οργανισμού, ως

σημαντικότεροι οδηγοί για τις μετέπειτα πράξεις που ο οργανισμός θα πραγματοποιήσει. Τόσο η διοίκηση της επιχείρησης και το προσωπικό της, όσο και οι υπόλοιποι ενδιαφερόμενοι, είναι απαραίτητο να μοιράζονται το όραμα, και τους στόχους της επιχείρησης όπως αυτά αντικατοπτρίζονται στις στρατηγικές οι οποίες επιλέγονται. Οι στρατηγικές θα πρέπει να μεταφράζουν τους οργανωσιακούς στόχους και τους αντικειμενικούς σκοπούς, στις απαραίτητες ενέργειες για την ολοκλήρωση της διαμόρφωσης της στρατηγικής.

Η ικανότητα μιας επιχείρησης να διοικήσει την αλλαγή εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία είναι οργανωμένη. Όσο πιο ευμετάβλητες είναι οι επιχειρήσεις τόσο πιο επιτακτική γίνεται η ανάγκη για βελτίωση και ανάπτυξη των δραστηριοτήτων τους. Όμως, η δομή της κάθε επιχείρησης σε συνδυασμό με το ανθρώπινο δυναμικό αποτελούν αλληλοσυνδεδεμένα κριτήρια για την ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού και ευπροσάρμοστου οργανισμού. Συχνά παρατηρείται το φαινόμενο, οι επιχειρήσεις να μειώνουν τον αριθμό των επιπέδων της οργανωσιακής δομής τους και να ενθαρρύνουν παράλληλα την καινοτομία και την πρωτοβουλία από την πλευρά των εργαζομένων. Ακόμη και η ίδια η μορφή των εργασιών είναι πολλές φορές ευμετάβλητη. Οι εταιρείες συχνά αλλάζουν τις υπευθυνότητες ορισμένων εργασιών και δραστηριοτήτων με σκοπό να προσαρμόσουν τις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες της επιχείρησης, με τις δυνατότητες και τα ενδιαφέροντα των εργαζομένων. Με τον τρόπο αυτό έχουν την πεποίθηση ότι προωθούν την καινοτομία και τη μεταβλητότητα στις εργασιακές επιδόσεις του ανθρώπινου δυναμικού.

Συγχρόνως, πολλές επιχειρήσεις επιδιώκοντας να είναι πιο ευπροσάρμοστες ενθαρρύνουν τις άτυπες, επαφές στα πλαίσια του οργανισμού. Οι επαφές είναι επίσης ευπροσάρμοστες καθώς παρέχουν τόσο στη διοίκηση όσο και στο ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού την αναγκαία πληροφόρηση για να λειτουργήσει αποτελεσματικά και να αισθάνεται ότι διαθέτει πλήρη και ολοκληρωμένη πληροφόρηση. Τέλος, οι επιχειρήσεις παρέχουν νέες διαδικασίες που στόχο έχουν την ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων στην επικοινωνία και στη λήψη των αποφάσεων.

Όταν οι στρατηγικές αλλάζουν, η οργανωσιακή δομή της επιχείρησης πρέπει να ακολουθεί το πνεύμα αυτό της αλλαγής. Ο σχεδιασμός του οργανισμού για τις ανάγκες της αλλαγής απαιτεί τη συνεχή αναθεώρηση και τον ανασχεδιασμό της οργανωσιακής δομής (π.χ. ρόλοι, υπευθυνότητες, διαμόρφωση σχέσεων) όπως επίσης και των διαδικασιών μέσω των οποίων η εργασία πραγματοποιείται (π.χ. λήψη αποφάσεων και αποδοχή, ομαδική εργασία).

Επιπρόσθετα, το ανθρώπινο δυναμικό δίνει ζωή στο οργανισμό. Την τελευταία δεκαετία το θέμα της πρόσληψης του προσωπικού είναι θέμα ζωτικής σημασίας για την πορεία των οργανισμών καθώς η εύρεση ταλέντων έχει αποδειχθεί ιδιαίτερα περιορισμένη, οι απαιτήσεις για ικανά στελέχη αυξάνεται συνεχώς και το ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον αυξάνει τις απαιτήσεις που η ανώτατη διοίκηση έχει από τους συνεργάτες της. Πολλές επιχειρήσεις υιοθετούν ως διοίκηση ανθρωπίνων πόρων την ευμετάβλητη απασχόληση. Επικεντρώνονται στη στρατολόγηση, την διατήρηση και την ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού

που διαθέτει μια σειρά από δεξιότητες, ικανότητες και προσόντα απαραίτητα για την επιτυχή πορεία και ανάπτυξη της επιχείρησης.

Η ανάπτυξη των ταλέντων για την κάλυψη των μελλοντικών αναγκών της επιχείρησης επικεντρώνεται στους υπαλλήλους που εργάζονται μέσα στην επιχείρηση. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στις μέρες μας στη συνεχή βελτίωση των μεμονωμένων ταλέντων που εργάζονται στην εταιρεία μέσω της εκπαίδευσης και των ειδικών προγραμμάτων τα οποία σχετίζονται με την ανάπτυξη και τη βελτίωση των ικανοτήτων τους. Επίσης, οι επιχειρήσεις αναζητούν τρόπους με τους οποίους θα καθοδηγήσουν και θα υποστηρίξουν τις προσπάθειες του οργανισμού στην ανάπτυξη των μελών της διοίκησης ως καθοδηγητές στο νέο αυτό ευμετάβλητο εξωτερικό περιβάλλον. Η παροχή προκλήσεων και νέων εμπειριών είναι το κλειδί για την ανάπτυξη μιας ευμετάβλητης διοίκησης. Παρ' όλα αυτά σε ευθείς και επίπεδους οργανισμούς η αλλαγή της μορφής ή του είδους της εργασίας και η κινητικότητα είναι δύσκολη καθώς ο αριθμός των στελεχών είναι μικρός, χρόνος είναι περιορισμένος και οι απαιτήσεις υψηλές για την όσο το δυνατόν καλύτερη και αποτελεσματικότερη επίδοση.

Οι ευμετάβλητοι οργανισμοί αδυνατούν να δαπανήσουν υψηλά χρηματικά ποσά για την εκπαίδευση των ατόμων αυτών που στελεχώνουν την ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης. Κάθε μέλος της επιθυμεί την προσωπική του ανέλιξη ενώ οι κενές θέσεις εργασίας καλύπτονται από άτομα τα οποία δεν εργάζονται στον οργανισμό.

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων ανήκει στη δικαιοδοσία του διοικητή πρώτης γραμμής (line manager). Το άτομο αυτό είναι υπεύθυνο για τον καθορισμό της στρατηγικής και του περιεχομένου της, την ανάπτυξη του οργανισμού και των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Από την άλλη πλευρά, η πρόκληση για το προσωπικό του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι να δώσει τη δυνατότητα στη διοίκηση να εκπληρώσει τις ευθύνες που ανήκουν στη δικαιοδοσία της και να προωθεί με τις ενέργειες του τη συνεχή βελτίωση, η οποία με τη σειρά της είναι αναγκαία για την επιτυχία και την ανοδική πορεία της επιχείρησης στο ανταγωνιστικό περιβάλλον που δραστηριοποιείται. Ο ρόλος του προσωπικού είναι διευρυμένος και ιδιαίτερα σημαντικός καθώς έρχεται σε άμεση επαφή και συνεχή επικοινωνία με τη διοίκηση όχι μόνο για να της παρέχει τις αναγκαίες πληροφορίες για την πορεία των εργασιών του αλλά και να συνεργαστούν, τόσο για τη διευθέτηση κρίσιμων θεμάτων τα οποία απασχολούν έντονα το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων όσο και για το σχεδιασμό για την μετέπειτα εφαρμογή της λειτουργικής στρατηγικής που συλλογικά θα επιλέξουν. Αξίζει όμως να σημειωθεί το γεγονός ότι ο δραστήσιμος και πολυδιάστατος αυτός ρόλος του προσωπικού του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων δεν πραγματοποιείται με ευκολία σε όλες τις περιπτώσεις. Η αλλαγή αυτή στο ρόλο του προσωπικού και οι νέες δικαιοδοσίες που αναλαμβάνει του δημιουργεί έντονα το αίσθημα της ανασφάλειας. Η αποδέσμευση του προσωπικού από τις πατροπαράδοτες πρακτικές απαιτεί χρόνο και παρουσιάζει δυσκολίες ιδιαίτερα στην αρχική περίοδο προσαρμογής στη νέα πραγματικότητα. Πολλές είναι οι περιπτώσεις στις οποίες το προσωπικό δεν διαθέτει τις απαραίτητες γνώσεις και την εμπειρία για να αντεπεξέλθει στις αυξανόμενες απαιτήσεις.

Τέλος, πολυάριθμες είναι οι επιχειρήσεις στις οποίες το προσωπικό του τμήματος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων αντιμετωπίζεται από τη διοίκηση σαν να έχει υποστηρικτικό μόνο ρόλο στις αποφάσεις που αυτή λαμβάνει και όχι συνεργατικό στη λήψη ομαδικών αποφάσεων για την ανοδική πορεία του συγκεκριμένου τμήματος.

4.3. Λόγοι εφαρμογής στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων

Οι επιχειρηματικοί οργανισμοί αντιμετωπίζουν προκλήσεις στο να επιτύχουν και να διατηρήσουν την ανταγωνιστική τους θέση και το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον. Οι προκλήσεις αυτές περιλαμβάνουν την ανάπτυξη και την αλλαγή στη διεθνή αγορά, την εισαγωγή και την εφαρμογή νέων τεχνολογιών την επίτευξη και τη διατήρηση χαμηλού κόστους και τέλος τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών ή των προϊόντων που παρέχουν στο κοινό. Η αποτελεσματική αντιμετώπιση των παραπάνω προκλήσεων απαιτεί την ύπαρξη ενεργητικών και ταλαντούχων ανθρώπων που συνθέτουν το εργατικό δυναμικό του οργανισμού. Ο βαθμός αποτελεσματικότητας στον οποίο οι επιχειρηματικές στρατηγικές εφαρμόζονται εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από την διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και τα θέματα που αυτή περιέχει και επεξεργάζεται συνδέονται άμεσα με τις στρατηγικές που ο οργανισμός εφαρμόζει.

Η ικανότητα των επιχειρήσεων να εφαρμόσουν την αλλαγή μέσω της επιχειρηματικής στρατηγικής εξαρτάται άμεσα από τον ανθρώπινο παράγοντα.

Οι άνθρωποι και όχι οι οργανισμοί καινοτομούν, λαμβάνουν αποφάσεις, αναπτύσσουν και παράγουν νέα προϊόντα, εισβάλλουν σε νέες αγορές και εξυπηρετούν αποτελεσματικά τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών τους. Τα θέματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι κεντρικής σημασίας για την υλοποίηση της επιχειρηματικής στρατηγικής. Ορισμένα από τα πιο σημαντικά επιχειρηματικά θέματα που σχετίζονται με τον ανθρώπινο παράγοντα και χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής από τους οργανισμούς σήμερα είναι τα εξής:

- Επίτευξη και διατήρηση ανταγωνιστικού κόστους: κόστος προσωπικού, μείωση προσωπικού.
- Επίτευξη ανταγωνιστικής διαφοροποίησης μέσω της παροχής υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών, ικανοποίηση πελατών και λοιπών συστατικών της ολικής ποιότητας.
- Εφαρμογή νέας οργανωσιακής δομής, συγχωνεύσεις και εξαγορές.
- Αύξηση της υπευθυνότητας: αυξημένη εμπλοκή του ανθρώπινου δυναμικού, ανάληψη κινδύνων, ανταμοιβή αυτών και ενδυνάμωση του προσωπικού.
- Αύξηση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας: προώθηση της ομαδικότητας, κοινοί στόχοι και αξίες στο σύνολο του οργανισμού.
- Ανάπτυξη της ηγεσίας: πρόσληψη προσωπικού, ανάπτυξη των μελών της διοίκησης.
- Βελτίωση των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού και παροχή κινήτρων σε αυτό.

Για το σύνολο των επιχειρήσεων κοινό θέμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων αποτελεί ο τρόπος με τον οποίο ο οργανισμός μπορεί να διασφαλίσει ότι θα έχει τους κατάλληλους ανθρώπους στην κατάλληλη θέση, το σωστό αριθμό

ανθρώπινου δυναμικού, ότι θα διοικεί αποτελεσματικά και ότι θα είναι συνεχώς επικεντρωμένος στις απαιτήσεις των πελατών.

Η στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα διοικήσει το ανθρώπινο δυναμικό της με σκοπό την επίτευξη των επιχειρηματικών της στόχων, θέτοντας προτεραιότητες για τις μελλοντικές πράξεις τις οποίες θα πραγματοποιήσει. Όπως κάθε στρατηγική έτσι και η στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι ένα κατευθυντήριο πλάνο σε ένα πλαίσιο μεταβολών και αλλαγών. Παρέχει μια επιχειρηματική προοπτική πράξεων η οποία είναι αναγκαία για την απόκτηση και τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Μέσω της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, η διοίκηση του συγκεκριμένου τμήματος και το προσωπικό του καθορίζουν συλλογικά και στη συνέχεια επιλύουν τα θέματα του οργανισμού που σχετίζονται άμεσα με τον ανθρώπινο παράγοντα. Η διαδικασία του σχεδιασμού της στρατηγικής έχει ιδιαίτερη σημασία, καθώς προσφέρει σημαντική βοήθεια στη διοίκηση ούτως ώστε να εξακριβώσει τα πιο σημαντικά θέματα που χρήζουν επίλυσης και είναι καθοριστικής σημασίας για την ανταγωνιστική θέση του οργανισμού, ενώ συγχρόνως επηρεάζουν σημαντικά την μελλοντική επιτυχή πορεία του. Συγχρόνως μέσω του σχεδιασμού της στρατηγικής η διοίκηση θέτει προτεραιότητες και καθορίζει το όραμα με το οποίο σκοπεύει η επιχείρηση να διοικήσει το ανθρώπινο δυναμικό. Όπως φαίνεται και στα διαγράμματα 4.1. και 4.2. η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων ευθυγραμμίζεται με την επιχειρηματική στρατηγική μέσω του καθορισμού των θεμάτων που σχετίζονται με το

ανθρώπινο δυναμικό και των στρατηγικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Όσο πιο επικεντρωμένα και ξεκάθαρα είναι τα θέματα ανθρωπίνων πόρων και οι λειτουργίες οι οποίες εφαρμόζονται, τόσο μεγαλύτερη θα είναι και η ευθυγράμμιση ανάμεσα στη διοίκηση του τμήματος ανθρωπίνων πόρων και της επιχειρηματικής στρατηγικής της επιχείρησης. Η στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων παρέχει τις αναγκαίες βάσεις ούτως ώστε να επιτευχθεί η δημιουργική συζήτηση και η συμφωνία μεταξύ των διοικητών όλων των τμημάτων του οργανισμού σε θέματα που αφορούν τις προτεραιότητες που πρέπει να τεθούν, τις δραστηριότητες οι οποίες είναι αναγκαίες να πραγματοποιηθούν και τέλος την αναγκαία κατανομή του χρόνου και των υπάρχοντων πόρων. Σε περιπτώσεις όπου σαφής -κατηγορηματικός επιχειρηματικός στρατηγικός σχεδιασμός πραγματοποιείται από τη διοίκηση, οι στρατηγικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων αναπτύσσονται ως μέρος αυτής της διαδικασίας, όπου τα θέματα ανθρώπινου δυναμικού αντιμετωπίζονται όπως όλα τα υπόλοιπα επιχειρηματικά θέματα.

Η στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων συμβάλλει στον καθορισμό και στην επικέντρωση των δραστηριοτήτων σε θέματα τα οποία άμεσα επηρεάζουν την επιχείρηση.

Συνοπτικά οι λόγοι που επιτάσσουν την εφαρμογή της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων παρουσιάζονται συνοπτικά παρακάτω:

- Καθορίζει τις ευκαιρίες και τις απειλές για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων

- Παρακινεί νέο τρόπο σκέψης σε θέματα που αφορούν στην επιλογή και την εκπαίδευση του προσωπικού και παρέχει μια ευρύτερη προοπτική σχετικά με το συγκεκριμένο θέμα
- Ελέγχει την αφοσίωση της διοίκησης στα καθήκοντα της:δημιουργεί μια διαδικασία καταμερισμού των πόρων σε συγκεκριμένα προγράμματα και δραστηριότητες
- Αναπτύσσει την έννοια της αναγκαιότητας και της αφοσίωσης στο “καθήκον”.
- Καθιερώνει μακροπρόθεσμο σχεδιασμό δραστηριοτήτων και αποφάσεων οι οποίες κρίνονται ως υψίστης προτεραιότητας και σημασίας.
- Παρέχει στρατηγική επικέντρωση για τη διοίκηση της επιχείρησης.

Επιπροσθέτως η στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων ευθυγραμμίζει τη σκέψη με την πράξη στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι δυνατόν να γίνει προσεγγιστεί μέσω μιας λογικής ξεκάθαρης στρατηγικά επικεντρωμένης διαδικασίας.

Επιχειρηματική Στρατηγική

Εξωτερικό και Εσωτερικό περιβάλλον
Επιχείρηση: Στόχοι, Αξίες και Αποστολή
Στόχοι και Στρατηγικές

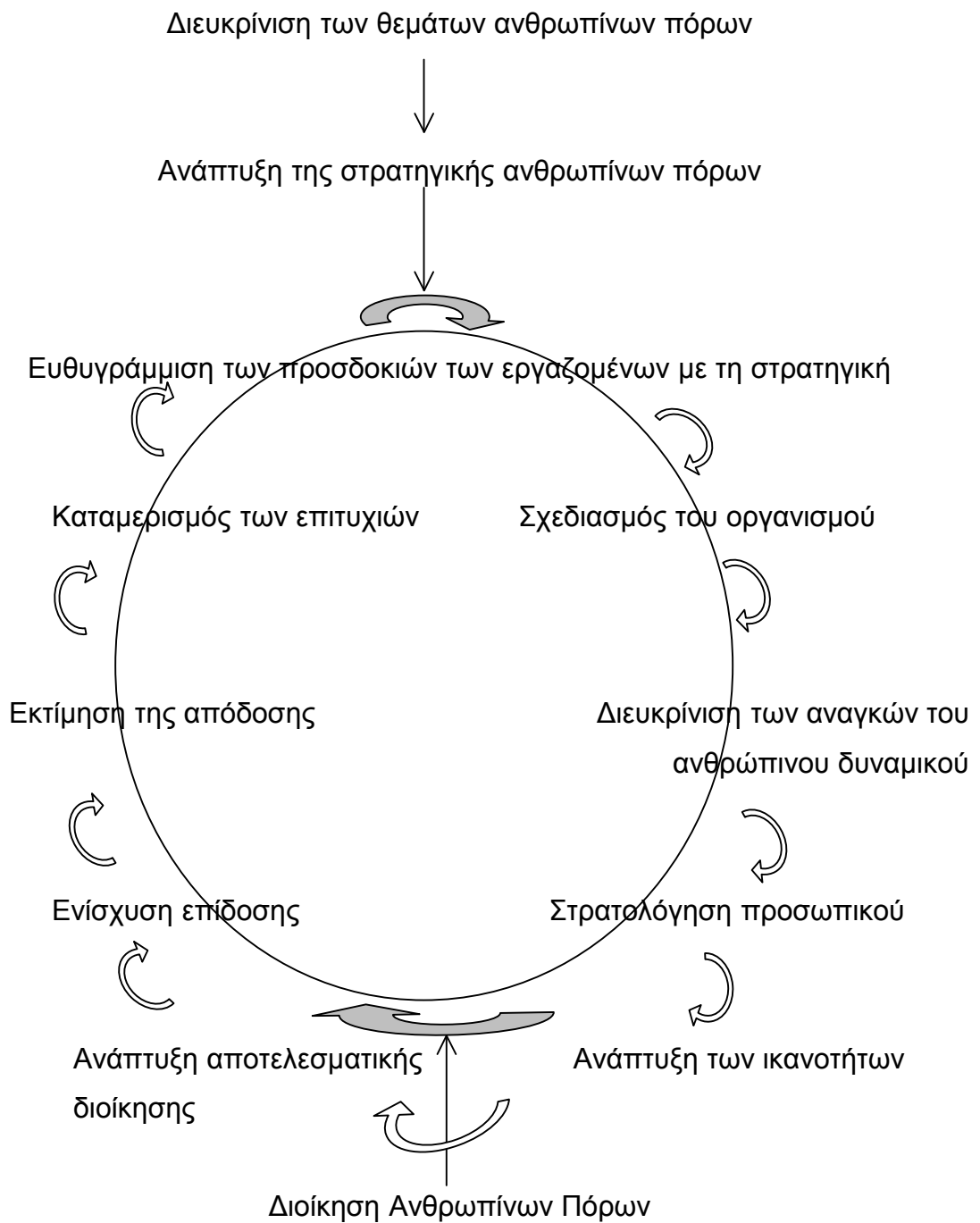
Ευθυγράμμιση

**Υλοποίηση: Διοίκηση
Ανθρώπινων Πόρων**

Θέματα Ανθρώπινων Πόρων
Στρατηγικές Ανθρώπινων Πόρων

Προγράμματα Ανθρώπινων Πόρων και
δραστηριότητες
Αξιολόγηση και έλεγχος των
αποτελεσμάτων

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΗ



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.2. ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ
ΜΕ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

4.4. Καθορισμός των θεμάτων ανθρωπίνων πόρων

Μέσω της στρατηγικής διοίκησης, οι επιχειρήσεις προσδιορίζουν τις ευκαιρίες που έχουν για την απόκτηση και τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Με τον τρόπο αυτό διαφαίνεται και ο ρόλο της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Καθώς η επιχειρηματική στρατηγική είναι επικεντρωμένη στον ανθρώπινο παράγοντα, οι σχετικές με τους ανθρώπινους πόρους επιπτώσεις των επιχειρηματικών αλλαγών αποκτούν ξεχωριστή σημασία.

Την τελευταία δεκαετία το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί ρυθμιστικό παράγοντα στην προσπάθεια των επιχειρήσεων να αποκτήσουν και να διατηρήσουν την ισχυρή ανταγωνιστική τους θέση. «Καθώς οι πελάτες επιλέγουν με κριτήριο τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα λειτουργούν και όχι με κριτήριο τη λειτουργία των προϊόντων, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων γίνεται πρωταρχική πηγή διαφοροποίησης» (Reif,1991). Η έμφαση δίνεται στις ικανότητες και στις δεξιότητες των υπαλλήλων οι οποίοι ικανοποιούν πλήρως τις ανάγκες των πελατών τους σε καθημερινή βάση.

Τα θέματα ανθρωπίνων πόρων αντιπροσωπεύουν τις ευκαιρίες των ατόμων να συμβάλλουν πιο αποτελεσματικά στην επίτευξη των επιχειρηματικών στρατηγικών. Ο καθορισμός των θεμάτων είναι το πρώτο βήμα στη διαδικασία της διαμόρφωσης των στρατηγικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και στην ευθυγράμμιση των πράξεων του τμήματος ανθρωπίνων πόρων με τις προτεραιότητες της επιχείρησης. Τα θέματα με τα οποία απασχολείται το τμήμα

διοίκησης ανθρωπίνων πόρων αλλάζουν καθώς οι συνθήκες μεταβάλλονται. Τέσσερα είναι τα βήματα τα οποία ακολουθούνται προς τη διευκρίνιση των θεμάτων του συγκεκριμένου τμήματος: εκτίμηση του περιβάλλοντος, καθορισμός των θεμάτων σε επιχειρηματικούς όρους, επιλογή των θεμάτων και σύνδεση αυτών με τις στρατηγικές. Τα τέσσερα αυτά βήματα παρουσιάζονται στη συνέχεια:

Το πρώτο βήμα για τον καθορισμό των θεμάτων ανθρωπίνων πόρων είναι η εκτίμηση των αλλαγών που πραγματοποιούνται στο εξωτερικό και στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Η εκτίμηση αυτή γίνεται με τον αυστηρό έλεγχο του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και των συνθηκών των οποίων επικρατούν σε αυτή και συγχρόνως με τον έλεγχο του εξωτερικού περιβάλλοντος, ο οποίος έχει ως στόχο τη συλλογή των πληροφοριών που αφορούν στο σύνολο των αλλαγών οι οποίες είναι πιθανόν να επηρεάσουν την μελλοντική επίδοση της επιχείρησης. Η διαδικασία του ελέγχου του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι δυνατό να πραγματοποιείται στο γενικό πλαίσιο της εκτίμησης του περιβάλλοντος, η οποία είναι αναγκαία για την μετέπειτα εφαρμογή της επιχειρηματικής στρατηγικής. Εναλλακτικά, είναι πιθανόν να πραγματοποιείται ξεχωριστά και να επικεντρώνεται αποκλειστικά και μόνο σε θέματα που αφορούν το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Υπάρχουν δύο τρόποι οι οποίοι χρησιμοποιούνται για τον έλεγχο του περιβάλλοντος τον προσδιορισμό και την αξιολόγηση των αλλαγών που πραγματοποιούνται: από το σήμερα-πού βρισκόμαστε σήμερα προς το μέλλον-πού θέλουμε να φτάσουμε και αντίστροφα από το μέλλον προς το σήμερα.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις επικεντρώνονται στην τρέχουσα κατάσταση. Στην περίπτωση αυτή τα θέματα τα οποία εξετάζονται, αντιπροσωπεύουν απειλές ή ευκαιρίες για την πραγματοποίηση αλλαγών από την τρέχουσα κατάσταση. Τα κενά που δημιουργούνται ανάμεσα στην κατάσταση που επικρατεί σήμερα και σε εκείνη που θέλουμε να φτάσουμε αντιπροσωπεύουν τους τρόπους με τους οποίους μια επιχείρηση είναι σε θέση να αποκτήσει και να διατηρήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Όμως ο πιο συνήθης τρόπος για τον καθορισμό των θεμάτων ανθρωπίνων πόρων είναι ο προσδιορισμός των αλλαγών που πρόκειται να πραγματοποιηθούν στο μέλλον. Οι αλλαγές αυτές προέρχονται είτε από το εσωτερικό περιβάλλον είτε από το εξωτερικό περιβάλλον. Τα θέματα διευκρινίζονται με βάση τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι σκέφτονται πού επιθυμούν να βρίσκονται στο μέλλον σύμφωνα με την κατάσταση την οποία αντιμετωπίζουν στο παρόν. Στη διαδικασία αυτή η διοίκηση διευκρινίζει και εκτιμά τα θέματα ανθρωπίνων πόρων ξεχωρίζοντας μέσα από το στρατηγικό σχεδιασμό, τις πληροφορίες από το περιβάλλον και το ανταγωνιστικό πλαίσιο, τα απαραίτητα αυτά στοιχεία που δεικνύουν τις αλλαγές που πρόκειται να πραγματοποιηθούν και οι οποίες θα έχουν επιπτώσεις στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Στη συνέχεια καθορίζονται και τα θέματα ανθρωπίνων πόρων στα οποία πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση. Στα πλαίσια αυτής της διαδικασίας είναι πιθανή η εξέταση θεμάτων όπως η παραγωγικότητα του ανθρώπινου δυναμικού, η ποιότητα των υπηρεσιών ή/ και των προϊόντων, ο τρόπος συμπεριφοράς των εργαζομένων, η πιθανή ανάγκη πρόσληψης προσωπικού ή/ και απόλυσης του ήδη υπάρχοντος.

Συγχρόνως, πολλές επιχειρήσεις στα πλαίσια της διαδικασίας καθορισμού των θεμάτων ανθρωπίνων πόρων εμπλέκουν και το ανθρώπινο δυναμικό μέσω της πραγματοποίησης συνεντεύξεων ή δημιουργίας ομάδων ενδιαφέροντος με σκοπό την επιτάχυνση και τη διευκόλυνση της εν λόγω διαδικασίας. Επίσης, συχνή είναι και η διεξαγωγή συνεντεύξεων με εξωτερικούς συνεργάτες της επιχείρησης και με τακτικούς πελάτες αυτής.

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης πραγματοποιείται με σκοπό τη διευκρίνιση των θεμάτων ανθρωπίνων πόρων τα οποία προέρχονται από τις αλλαγές των συνθηκών του εξωτερικού περιβάλλοντος. Με τον έλεγχο των αλλαγών που πραγματοποιούνται σε οικονομικό, πολιτικό, κοινωνικό, δημογραφικό, τεχνολογικό τομέα είναι δυνατό να προκύψει μια σημαντική και ευρεία ομάδα θεμάτων που μπορούν να ληφθούν σοβαρά υπόψη στο τμήμα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Οι εταιρείες συχνά ελέγχουν και αναλύουν τις επιπτώσεις ορισμένων δημογραφικών, οικονομικών και νομικών θεμάτων και τάσεων, οι οποίες επηρεάζουν τις οργανωσιακές συνθήκες, όπως για παράδειγμα τη διαθεσιμότητα σε ανθρώπινο δυναμικό τις εργατικές ενώσεις, τον τρόπο συμπεριφοράς των εργαζομένων.

Ακόμη, οι οργανισμοί καθορίζουν και ορισμένα θέματα ανθρωπίνων πόρων, τα οποία σχετίζονται άμεσα με θέματα που οι ανταγωνιστές τους εξετάζουν και αναλύουν. Το γεγονός αυτό εμπεριέχει την εξέταση των δυνατών και των αδύνατων σημείων της συγκεκριμένης εταιρείας σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, όπως επίσης και τον καθορισμό των πρακτικών και των προγραμμάτων και των συστημάτων ανθρωπίνων πόρων που η εταιρεία χρησιμοποιεί σε σύγκριση

με τους ανταγωνιστές της. Μέσω της διαδικασίας αυτής η συγκεκριμένη εταιρεία είναι σε θέση να προσδιορίσει επιτυχώς τις ευκαιρίες που παρουσιάζει για βελτίωση. «Μπορεί να είμαστε το ίδιο καλοί ή και καλύτεροι από τους ανταγωνιστές μας στην παροχή ποικίλων υπηρεσιών αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι δεν μπορεί να δημιουργηθεί ένα ακόμη μεγαλύτερο κενό μεταξύ αυτών και εμάς» (GTE executive deutsch 1999).

Η εξέταση του περιβάλλοντος είναι πιθανόν να επικεντρώνεται στο μακροπρόθεσμο μέλλον με κριτήριο δηλαδή το σημείο στο οποίο ο οργανισμός επιθυμεί να βρεθεί και όχι με βάση το σημείο στο οποίο ο οργανισμός βρίσκεται σήμερα. Μέσω αυτής της μορφής της ανάλυσης δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να εντοπίσει, όσο αυτό είναι δυνατό, τις μελλοντικές συνθήκες στις οποίες θα δραστηριοποιείται και να θέσει στη συνέχεια τους στόχους τους οποίους επιδιώκει να επιτύχει στο απώτερο μέλλον.

Η ανάλυση αυτής της μορφής είναι μια κυρίαρχη απαίτηση για το στρατηγικό τρόπο σκέψης. Απαιτεί τον καθορισμό των δυνάμεων οι οποίες διαμορφώνουν το μέλλον, τον καθορισμό των μελλοντικών στόχων και την επιλογή των πράξεων αυτών τις οποίες μία σειρά από αλλαγές στο μέλλον είναι δυνατόν να επιτάσσουν στην επιχείρηση. Μέσω της μελλοντικής ανάλυσης η επιχείρηση διευκρινίζει και καθορίζει τις οργανωσιακές και τις ανταγωνιστικές της απαιτήσεις. Στην απλή της μορφή η ανάλυση απαιτεί την διευρυμένη και ανοιχτή αντίληψη των μελλοντικών προοπτικών και θεμάτων.

Για την ανάλυση του περιβάλλοντος η επιχείρηση ερευνά το εσωτερικό της, τους ανταγωνιστές και το συνολικό επιχειρηματικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Πιο συγκεκριμένα:

- Εσωτερικό περιβάλλον: Λειτουργική αποτελεσματικότητα, οργανισμός, πόροι, διαδικασίες, διοίκηση και εργασιακό προσωπικό.
- Άλλοι οργανισμοί: πελάτες, ανταγωνιστές, προμηθευτές, εργασιακοί οργανισμοί, εξωτερικοί συνεργάτες.
- Εξωτερικό περιβάλλον: Δημογραφικοί παράγοντες, οικονομικοί, κοινωνικοί, τεχνολογικοί, πολιτικοί και νομικοί παράγοντες.

Ορισμένα θέματα ανθρωπίνων πόρων μπορούν εύκολα να διευκρινιστούν όπως η μείωση του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού η οποία σχετίζεται με τις ανάγκες του οργανισμού για επέκταση, η ανάγκη για συγκεκριμένες ικανότητες και προσόντα τα οποία απαιτούνται για την υποστήριξη νέων προϊόντων ή τη χρήση νέων τεχνολογιών. Υπάρχουν όμως και ζητήματα τα οποία είναι αρκετά δύσκολο να προσδιοριστούν, όπως για παράδειγμα η πρόκληση της δραστηριοποίησης της επιχείρησης σε διεθνές επίπεδο. Επίσης, ορισμένα θέματα αλληλοσυνδέονται και είναι σχεδόν αδύνατη η αντιμετώπιση τους ως διακριτά θέματα επικέντρωσης. Τέτοιας μορφής θέματα είναι ο βαθμός εμπλοκής των εργαζομένων, τα προσόντα και οι ικανότητές τους, η εξυπηρέτηση των πελατών και η παρακίνηση και η ενδυνάμωση των εργαζομένων. Όπως διαπιστώνεται λοιπόν ο καθορισμός και η επίλυση των θεμάτων ανθρωπίνων πόρων είναι μια ιδιαίτερα δύσκολη και χρονοβόρα διαδικασία.

Τα μέλη της διοίκησης τις περισσότερες φορές επιλέγουν να επικεντρώνονται σε ορισμένα και σημαντικά, σύμφωνα με την κρίση τους, ζητήματα. Αναγνωρίζουν την ανάγκη να είναι επιλεκτικοί και να επικεντρώνουν την προσοχή τους στα θέματα αυτά τα οποία χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής και μεταχείρισης.

Ορισμένα θέματα ανθρωπίνων πόρων έχουν την ιδιότητα των ευκαιριών για την επιχείρηση. Παρά το γεγονός ότι υπάρχει πληθώρα θεμάτων ανθρωπίνων πόρων οι επιχειρήσεις επικεντρώνουν την προσοχή τους σε ορισμένα δραστικά θέματα. Το γεγονός αυτό συμβάλλει στην ανάπτυξη αισθήματος χρονικής πίεσης για τη λήψη αποφάσεων και στο να δημιουργηθεί στο σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού η αίσθηση της δέσμευσης σε αυτόν.

Αξίζει να σημειωθεί ότι το σύνολο των θεμάτων τα οποία απασχολούν τον οργανισμό έχουν επιπτώσεις στους ανθρώπινους πόρους. Κάθε μορφή αλλαγής η οποία πραγματοποιείται στον οργανισμό επηρεάζει το ανθρώπινο δυναμικό, όπως για παράδειγμα η απόφαση της ανώτατης διοίκησης του οργανισμού για επέκταση της εταιρείας, η χρήση νέων τεχνολογιών, η αναγκαιότητα για μείωση του κόστους ή για αναδιάρθρωση της δομής της επιχείρησης. Η επιτυχής εφαρμογή των επιχειρηματικών σχεδίων και αλλαγών απαιτεί τον αποτελεσματικό προσδιορισμό των θεμάτων ανθρωπίνων πόρων. Από την άλλη πλευρά, όλα τα ζητήματα ανθρωπίνων πόρων είναι ζητήματα της επιχείρησης. Ανεξάρτητα από την προέλευση των θεμάτων αυτών και από τα άτομα τα οποία ασχολούνται με αυτά, είναι σημαντικά γιατί επηρεάζουν την ικανότητα της επιχείρησης να διατηρήσει την ανταγωνιστική της θέση. Η πιθανή

αδιαφορία της διοίκησης σε θέματα ανθρωπίνων πόρων είναι πιθανόν να επηρεάσει αρνητικά την επίδοση και την πορεία της επιχείρησης.

Το πιο σημαντικό κριτήριο για την αξιολόγηση των θεμάτων είναι η πιθανή επίπτωσή τους στην ανταγωνιστική θέση του οργανισμού. Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις στις μέρες μας επικεντρώνονται στις ευκαιρίες που διαθέτουν για την απόκτηση και τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτάται με την επικέντρωση στις μεταβλητές που εμφανώς διαφοροποιούν μια επιχείρηση από τις υπόλοιπες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις του κλάδου. Τη δεκαετία του '80 πολλές επιχειρήσεις επικεντρώθηκαν σε δύο τρόπους για την απόκτηση και τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος την ηγεσία κόστους (cost leadership) και την διαφοροποίηση του προϊόντος (differentiation of products) Σύμφωνα με την ανάλυση του Porter και των υποστηρικτών του, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων ερχόταν σε δεύτερη μοίρα έχοντας υποστηρικτικό και δευτερεύοντα ρόλο στο θέμα της απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στις μέρες μας όμως η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με την ηγεσία κόστους ή με τη διαφοροποίηση του προϊόντος είναι δύσκολο να διατηρηθεί για μεγάλο χρονικό διάστημα. Το ισχυρά ανταγωνιστικό περιβάλλον που επικρατεί έχει ως αποτέλεσμα το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο διαφοροποιούσε μια επιχείρηση από τους ανταγωνιστές της στο παρελθόν και την έκανε να ξεχωρίζει, να είναι πια εκείνο που τη φέρνει στα ίδια επίπεδα με τις υπόλοιπες όσο αφορά στην ανταγωνιστική της θέση. Για το λόγο αυτό, η αποτελεσματική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων μπορεί να "εκμεταλλευτεί" τη σημερινή έντονα ανταγωνιστική αγορά και να επιτύχει την απόκτηση ανταγωνιστικού

πλεονεκτήματος για μια επιχείρηση με την αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα. Η διοίκηση έχει αρχίσει να αντιλαμβάνεται τη σημασία των στοιχείων των ανθρώπινων πόρων για την διαφοροποίηση μιας εταιρείας από τις ανταγωνίστριες. Ολοένα και αυξάνεται η επικέντρωση της διοίκησης των οργανισμών στην ανάπτυξη και στη βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού το οποίο τους στελεχώνει, στην παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών και στην οργανωσιακή επίδοση, ως παράγοντες που εν δυνάμει μπορούν να συμβάλλουν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Τα σημαντικότερα θέματα ανθρωπίνων πόρων προέρχονται από τις αλλαγές που πραγματοποιούνται στο εσωτερικό της επιχείρησης, συνήθως στα πλαίσια των επιχειρηματικών στρατηγικών και των λειτουργικών πλάνων. Πρωταρχικά οι επιχειρήσεις εξετάζουν την τρέχουσα επιχειρηματική στρατηγική την οποία εφαρμόζουν με σκοπό τον καθορισμό των θεμάτων σχετικά με τους ανθρωπίνους πόρους με τα οποία πρόκειται να ενασχοληθούν. Οι δυο βασικοί τύποι επιχειρηματικών αλλαγών από τους οποίους προέρχονται ορισμένα θέματα ανθρωπίνων πόρων είναι οι παρακάτω:

- Βελτίωση της επίδοσης της επιχείρησης και διοίκηση της ανάπτυξης και της αλλαγής. Πιο αναλυτικά οι σκοποί της επιχείρησης για την επίτευξη του στόχου ο οποίος είναι η βελτίωση της επίδοσης της επιχείρησης είναι οι παρακάτω:

Διατήρηση του κόστους σε χαμηλά επίπεδα και ισχυρή ροή μετρητών

Οι επιχειρήσεις συχνά εφευρίσκουν μεθόδους που στοχεύουν στη μείωση του κόστους το οποίο σχετίζεται με το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Οι οργανισμοί είναι επίπεδοι και ευθύγραμμοι, τα επίπεδα του προσωπικού είναι χαμηλά, εναλλακτικοί τρόποι πρόσληψης προσωπικού υιοθετούνται με στόχο την μείωση του κόστους και η εισαγωγή νέων τεχνολογιών έχει ως συνέπεια την αντικατάσταση ή την μείωση του κόστους εργασίας. Η εύρεση τρόπων για τη μείωση του κόστους και την αύξηση της αποτελεσματικότητας παρουσιάζει ανοδική πορεία και το γεγονός αυτό έχει έντονο αντίκρισμα στα θέματα ανθρωπίνων πόρων τα οποία χαρακτηρίζονται από τη διοίκηση ως δεσπύζουσας σημασίας.

Ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών

Οι επιχειρήσεις συνεχώς αναζητούν τρόπους για την αναβάθμιση και τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών που παρέχονται και συγχρόνως για τη μείωση του χρόνου που απαιτείται για την σχεδίαση, την ανάπτυξη, την παραγωγή και την παράδοση αυτών. Οι κυριότερες περιοχές ενδιαφέροντος είναι οι παρακάτω:

- Στόχος της επιχείρησης και των εργαζομένων της η όσο το δυνατό καλύτερη και αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση του πελάτη.
- Ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης έτσι ώστε να δρα με ταχύτητα και ευσυνειδησία με μοναδικό στόχο την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών.

- Βελτίωση της διαθεσιμότητας των πληροφοριών που απαιτούνται.
- Μείωση του χρόνου παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων στους πελάτες και συγχρόνως ταχεία ανταπόκριση στις αλλαγές της αγοράς και στις απαιτήσεις των πελατών.

Νέες τεχνολογίες

Αυξανόμενος βαίνει ο αριθμός των επιχειρήσεων που επιδίδονται στη χρήση νέων τεχνολογιών. Κάθε λειτουργία της επιχείρησης επαναπροσδιορίζεται μέσω της ανάπτυξης και της χρήσης νέων συστημάτων. Η χρήση πληροφοριακών συστημάτων έχει αλλάξει τον τρόπο επικοινωνίας των ανθρώπων και τον τρόπο εργασίας τους. Η πληροφόρηση δεν ελέγχεται από τη διοίκηση, αλλά άμεσα και γρήγορα είναι διαθέσιμη στο σύνολο των εργαζομένων, ενδυναμώνοντάς τους με στόχο να συμμετέχουν άμεσα στη διοίκηση της επιχείρησης. Η ραγδαία ανάπτυξη και βελτίωση της τεχνολογίας έχει ως συνέπεια την εκμηδένιση των αποστάσεων επικοινωνίας, τη λήψη κάθε μορφής πληροφορίας με τρόπο άμεσο και γρήγορο και τη δυνατότητα πρόσβασης σε ένα δίκτυο πληροφοριών από κάθε εργαζόμενο.

Η χρήση νέων τεχνολογιών στην επιχείρηση παρέχει ένα προσωρινό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις σε σύντομο χρονικό διάστημα πρόκειται να υιοθετήσουν τις νέες αυτές τεχνολογίες προκειμένου να συνεχίσουν να είναι ανταγωνιστικές και να δραστηριοποιούνται ανταγωνιστικά στον συγκεκριμένο κλάδο. Η αποτελεσματική εφαρμογή των νέων τεχνολογιών — η παραγωγικότητα μέσω του ανθρώπινου δυναμικού — είναι αυτή που θα προσφέρει στην επιχείρηση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

που αναζητά ώστε να μπορέσει στο μέλλον να το διατηρήσει. Για αυτό ακριβώς το λόγο οι επιχειρήσεις είναι αναγκαίο να επικεντρωθούν στις επιπτώσεις της χρήσης των νέων τεχνολογιών στους ανθρώπινους πόρους και στην αποτελεσματική συνέργια μεταξύ αυτών των δυο μεταβλητών, οι οποίες είναι δυνατό να της προσφέρουν το πλεονέκτημα αυτό που αναζητά έναντι των ανταγωνιστών.

Δέσμευση των υπαλλήλων

Η απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού έχει δεσπόζουσα σημασία για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και προϊόντων, όπως επίσης και για την απόκτηση και τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Κατ' επέκταση, κυρίαρχο μέλημα της διοίκησης θα πρέπει να είναι η ανάγκη για την ενδυνάμωση των υπαλλήλων ώστε να είναι πλήρως αφοσιωμένοι στον οργανισμό. Η δέσμευση των υπαλλήλων στην επιχείρηση στην οποία εργάζονται βοηθά την επιχείρηση να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της. Το ανθρώπινο δυναμικό επιθυμεί να έχει ενεργό ρόλο στην επιχείρηση, να ενημερώνεται άμεσα για τις αποφάσεις της διοίκησης και να συμμετέχει ενεργά στη λήψη των αποφάσεων που αφορούν την εργασία τους και την πορεία τους στον οργανισμό. Καθώς οι οργανισμοί γίνονται πιο επίπεδοι, λιγότερο ιεραρχικοί και περισσότερο ευμετάβλητοι το ανθρώπινο δυναμικό επιθυμεί να έχει περισσότερες υπευθυνότητες και μεγαλύτερη αυτονομία. Η διοίκηση θα πρέπει να ενθαρρύνει την ενεργή συμμετοχή των υπαλλήλων και να σχεδιάζει τις εργασίες τους με τρόπο ώστε να προκαλεί τα άτομα να είναι όσο το δυνατόν περισσότερο αποτελεσματικά και δημιουργικά.

Συγχωνεύσεις και εξαγορές

Πολλές επιχειρήσεις προβαίνουν σε συγχωνεύσεις και εξαγορές με σκοπό την εκπλήρωση των στόχων τους και την ανάπτυξή τους μέσω των συγχωνεύσεων. Οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να εισχωρήσουν και να δραστηριοποιηθούν σε νέες αγορές, να κερδίσουν μερίδιο της αγοράς, να διευρύνουν τις υπηρεσίες ή/ και τα προϊόντα τα οποία προσφέρουν είτε να βελτιώσουν την οικονομική τους κατάσταση.

Η επιτυχία ανάλογων εγχειρημάτων από την εναρμόνιση όλων των λειτουργιών της επιχείρησης η οποία τις πραγματοποιεί. Η επιτυχία επίσης εξαρτάται από την προσαρμογή των οργανωσιακών δομών. Οι συγχωνεύσεις επηρεάζουν τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους υπαλλήλους και τις λοιπές ομάδες ενδιαφέροντος. Ο τρόπος προσαρμογής στη νέα πραγματικότητα θα πρέπει να είναι θέμα ανάλυσης και επικέντρωσης του τμήματος ανθρώπινων πόρων. Στην αρχική φάση του σχεδιασμού των συγχωνεύσεων ή των εξαγορών, θα πρέπει απαραίτητα να εξετάζονται οι παράγοντες ανθρώπινων πόρων ώστε να διαπιστωθεί η εφικτότητα του σχεδίου. Σχεδόν το 1/3 των συγχωνεύσεων και των εξαγορών οδηγούνται σε αποτυχία καθώς δεν είχαν κατανοηθεί και εκτιμηθεί σωστά. Επίσης σημαντικά θέματα ανθρώπινων πόρων εμφανίζονται κατά τη διάρκεια εφαρμογής των συγκεκριμένων αποφάσεων όπως είναι η αλλαγή του ανθρώπινου δυναμικού και της οργανωσιακής δομής, η υιοθέτηση νέων πρακτικών και πολιτικών.

Δραστηριοποίηση σε διεθνές επίπεδο

Για πολλές επιχειρήσεις η επέκταση σε διεθνές επίπεδο κρίνεται ως επιτακτική ανάγκη για την επιβίωσή τους. Το γεγονός αυτό επιφέρει μια σειρά αλλαγών στον τρόπο διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Ο διεθνής ανταγωνισμός απαιτεί μια σειρά από αλλαγές αναφορικά με τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων. Νέοι κανονισμοί εργατικού δικαίου, νέες πρακτικές, σχεδιασμός και ανάπτυξη νέων στρατηγικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι ορισμένες από τις αλλαγές και τις διαφοροποιήσεις στις οποίες το τμήμα ανθρωπίνων πόρων είναι απαραίτητο να επικεντρωθεί προκειμένου να είναι σε θέση να δραστηριοποιηθεί ανταγωνιστικά σε διεθνές επίπεδο.

Στο σύνολο των αλλαγών που πραγματοποιούνται στο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, αυτές που γεννούν θέματα ανθρωπίνων πόρων είναι οι κοινωνικές και δημογραφικές αλλαγές. Η είσοδος “νέων ταλέντων” στην επιχείρηση είναι σπάνια, και το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων γίνεται ολοένα και μεγαλύτερο σε ηλικία. Οι δυο αυτοί παράγοντες θα οδηγήσουν στη μείωση των ταλέντων που οι επιχειρήσεις προσλαμβάνουν και ενσωματώνουν στο ανθρώπινο δυναμικό τους. Για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις πρέπει να δραστηριοποιηθούν άμεσα και αποτελεσματικά με σκοπό τη διασφάλιση των απαιτούμενων ταλέντων στο εργασιακό τους δυναμικό. Οι οργανισμοί θα πρέπει να αναπτύξουν ένα σύστημα με τα βασικά προσόντα που απαιτούνται για την πρόσληψη νέων ατόμων, ώστε να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των νεοεισερχόμενων εργαζομένων.

4.5. Παραδείγματα στρατηγικών ανθρωπίνων πόρων

Οι στρατηγικές ανθρωπίνων πόρων παρέχουν μια ολική κατεύθυνση, η οποία εμπεριέχει μια σειρά προγραμμάτων ή δραστηριοτήτων που μπορούν να επεκταθούν σε χρονική διάρκεια μεγαλύτερη του ενός έτους. Τα ακόλουθα παραδείγματα στρατηγικών ανθρωπίνων πόρων καταδεικνύουν τα χαρακτηριστικά των στρατηγικών τα οποία προαναφέρθηκαν:

- Σχεδιασμός της μελλοντικής πρόσληψης προσωπικού βασιζόμενοι στη χρησιμότητα και την αποδοτικότητα του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού και σχεδιασμός και μελέτη αλλαγών στον εργασιακό χώρο (Burrroughs Wellcome Co.).
- Έλεγχος της ζήτησης σε ανθρώπινο δυναμικό, αύξηση των αναγκαίων προσόντων για την πρόσληψη του αναγκαίου ανθρώπινου δυναμικού και επαύξηση της στρατολόγησης και της εκπαίδευσης των αναγκαίων στον οργανισμό ατόμων που διαθέτουν ξεχωριστά και αναγκαία για τον οργανισμό προσόντα (Kaiser Permanente).
- Χρήση της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού ως μέσο για την προώθηση της αλλαγής.
- Εκπαίδευση της διοίκησης και του ανθρώπινου δυναμικού σχετικά με τις «φιλοδοξίες» και παροχή σε αυτούς των απαιτούμενων προσόντων, προγραμμάτων και πολιτικών ως κινήτρων ώστε οι εργαζόμενοι να λειτουργήσουν και να αποδώσουν αποτελεσματικά στο σύνθετο αυτό περιβάλλον της αλλαγής και της μεταβλητότητας (Levi Strauss).

- Διεύρυνση των προγραμμάτων παροχής κινήτρων στους εργαζομένους στην επιχείρηση (The World Bank).

4.5.1. Στρατηγική ανθρωπίνων πόρων στην εταιρεία AT&T - case study

Η εταιρεία AT&T αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα του τρόπου με τον οποίο οι προτεραιότητες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων σχετίζονται με τις στρατηγικές προτεραιότητες του οργανισμού.

Το όραμα της εν λόγω επιχείρησης είναι η ανάδειξή της σε παγκόσμιο ηγέτη στον τομέα των πληροφοριών και της διοίκησης. Σκοπεύει να επιτύχει την αποστολή της με την εδραίωση της ηγετικής της θέσης στην παροχή πληροφοριών μέσω διαδικτύου και με την αύξηση του μεριδίου της αγοράς που κατέχει σε διεθνές επίπεδο. Η επιχείρηση αναγνωρίζει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα στους πόρους που διαθέτει, στην οικονομική της δύναμη, στο χαρτοφυλάκιο των προϊόντων που προσφέρει, στην αποτελεσματική έρευνα και ανάπτυξη που πραγματοποιεί και τέλος στην υψηλή ποιότητα των προϊόντων της.

Η επιχείρηση λειτουργεί μέσω δεκαεννέα επιχειρηματικών μονάδων. Κάθε μία από αυτές επικεντρώνεται σε συγκεκριμένες αγορές και είναι υπεύθυνη για όλες τις λειτουργίες από την τιμολόγηση και το marketing έως την προώθηση και την πώληση νέων προϊόντων στην αγορά στην οποία απευθύνεται. Στο σύνολο του οργανισμού οι βασικές δραστηριότητες περιλαμβάνουν την έρευνα, τα οικονομικά συστήματα και τις πολιτικές ανθρωπίνων πόρων.

Τα πλάνα ανθρωπίνων πόρων αναπτύσσονται γύρω από τη δημιουργία της αλλαγής, επηρεάζοντας της ηγετικές και διοικητικές αλλαγές που απαιτούνται για την επιτυχία του οργανισμού. Τα πλάνα αυτά δεικνύουν μια από πάνω προς τα κάτω στρατηγική επιβολή για τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων με στόχο την επίτευξη και τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας του οργανισμού.

Ο γενικός διευθυντής της επιχείρησης πιστεύει ότι ο τρόπος διοίκησης και λειτουργίας της επιχείρησης πρέπει να αλλάξει ριζικά. Για να ανταγωνιστεί η εταιρεία στις συνεχώς μεταβαλλόμενες αγορές θα πρέπει να κινείται με γρήγορους ρυθμούς, να γίνει πιο επιθετική, να ενσωματώνει στο εσωτερικό της τις αλλαγές που πραγματοποιούνται και να δραστηριοποιείται με ταχύτητα. Για όλους αυτούς τους λόγους, η επιχείρηση κατά τη δεκαετία του ενενήντα υιοθέτησε και έθεσε τις παρακάτω προτεραιότητες:

- Επιτάχυνση της ηγετικής της θέσης επικεντρωμένη στη μεταβαλλόμενη πραγματικότητα.
- Επικέντρωση στις ανθρώπινες διαστάσεις της ποιότητας.
- Προσπάθεια για συνεργασία με άλλες συναφείς εταιρείες ώστε να βρεθούν οι κατάλληλες ευκαιρίες που θα οδηγήσουν στη βελτίωση της ποιότητας.
- Παροχή διαφορετικών προνομίων στο συνεχώς μεταβαλλόμενο εργατικό δυναμικό της επιχείρησης.
- Βελτίωση των υπηρεσιών ανθρωπίνων πόρων

Το όραμα της επιχείρησης απαιτεί την επαύξηση της αξίας των λοιπών ενδιαφερομένων μετόχων (shareholder), την απόκτηση της ηγετικής θέσης στον τομέα της τεχνολογίας και τη βελτίωση της ποιότητας.

4.5.2. Στρατηγική ανθρωπίνων πόρων στην αμερικάνικη εταιρεία ταχυδρομείων

Ένα δεύτερο παράδειγμα αποτελεί η στρατηγική ανθρωπίνων πόρων που υιοθέτησε η εθνική υπηρεσία ταχυδρομείων των Η.Π.Α. Οι απαιτήσεις κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '90 καθιστούσαν αναγκαίες τις αλλαγές στον τρόπο παράδοσης της αλληλογραφίας, στον τρόπο αντιμετώπισης των πελατών και πάνω απ' όλα στον τρόπο αντιμετώπισης του ανθρώπινου δυναμικού. Αλλαγή της κουλτούρας της επιχείρησης, συμμετοχική διοίκηση, εμπλοκή των εργαζομένων και διευκρίνιση ενός νέου συστήματος αξιών αποτέλεσαν τις προτεραιότητες της συγκεκριμένης επιχείρησης κατά τη δεκαετία του '90, προτεραιότητες οι οποίες δεν είχαν τεθεί τα προηγούμενα έτη.

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων υιοθέτησε τις ακόλουθες τρεις στρατηγικές οι οποίες ανταποκρίνονταν στις ανάγκες του συνόλου του οργανισμού, παρά το γεγονός ότι έδιναν ιδιαίτερη έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό στο εσωτερικό της επιχείρησης:

- Βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος.
- Βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχονται στους «εσωτερικούς» πελάτες της επιχείρησης.
- Βελτίωση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας των ανθρωπίνων πόρων.

Όπως είναι προφανές, ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στην αλλαγή της κουλτούρας στο εργασιακό περιβάλλον της εταιρείας. Το γεγονός αυτό αντικατοπτρίζεται

στον υψηλό βαθμό συμμετοχής και εμπλοκής των εργαζομένων, των εργατικών συνδικάτων και της διοίκησης.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Sherman, Bohlander, Snell, Managing Human Resources Irwin Mc Graw Hill, USA, σελ.4-10
2. James W.Walker, Human Resource Management, Irwin Mc Graw Hill, USA, σελ 63-67
3. Lan Beardwell, Len Holden, Human Resource Management, Pitman Publishing, London, 1995, σελ14-32
4. The International Journal of Human Resource Management, Naney Brown Johnson, Strategic HRM effectiveness and firm performance, March 2001, Vol 12, σελ 229-310

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

5.1. Εισαγωγή

Οι ραγδαίες αλλαγές οι οποίες πραγματοποιούνται στο εξωτερικό περιβάλλον, σε συνδυασμό με τον ιδιαίτερα αυξανόμενο ανταγωνισμό καθιστούν τις στρατηγικές που επιλέγονται πιο σημαντικές από ποτέ. Συγχρόνως όμως το σύνθετο και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον καθιστά ολοένα και πιο δύσκολη την υλοποίηση των εν λόγω στρατηγικών για τους οργανισμούς.

Οι επιχειρηματικές στρατηγικές διαμορφώνονται με τρόπο ώστε να βοηθούν τους οργανισμούς να αναγνωρίζουν αρχικά και στη συνέχεια να επικεντρώνονται στα θέματα τα οποία επηρεάζουν την πορεία της επιχείρησης και χρήζουν ιδιαίτερης ανάλυσης και προσοχής. Συγχρόνως οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν την αναγκαιότητα επικέντρωσης όχι μόνο σε θέματα τεχνολογικού και οικονομικού ενδιαφέροντος, αλλά και σε θέματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Υπάρχουν οργανισμοί οι οποίοι αντιμετωπίζουν τα θέματα ανθρωπίνων πόρων ως μέρη της επιχειρηματικής στρατηγικής και σε άλλους οργανισμούς οι στρατηγικές ανθρωπίνων πόρων σχεδιάζονται και διαμορφώνονται ξεχωριστά. Και στη δεύτερη περίπτωση όμως οι στρατηγικές ανθρωπίνων πόρων εξυπηρετούν τις στρατηγικές προτεραιότητες εφόσον τα θέματα στα οποία επικεντρώνονται σχετίζονται με την επιχείρηση.

Στο σημερινό διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, ο κυρίαρχος σκοπός της στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων είναι η καθοδήγηση της ανάπτυξης ενός οργανισμού πιο ευμετάβλητου και ευκολότερα προσαρμόσιμου στις αλλαγές και στις νέες συνθήκες της αγοράς. Επίσης, η ικανότητα αποτελεσματικής υλοποίησης των επιχειρηματικών στρατηγικών απαιτεί την αποτελεσματική εφαρμογή των στρατηγικών ανθρωπίνων πόρων επικεντρωμένων σε θέματα που σχετίζονται άμεσα με το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού. Η στρατηγική ανθρωπίνων πόρων είναι κάτι παραπάνω από μια σειρά πλάνων τα οποία σχετίζονται με τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Πρόκειται για ένα ολοκληρωμένο, πολυσύνθετο και μακροπρόθεσμο πρόγραμμα που στοχεύει στην ευθυγράμμιση μεταξύ του μεταβαλλόμενου εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού και του «χαρακτήρα» του εσωτερικού του οργανισμού.

Ενώ η στρατηγική ανθρωπίνων πόρων υποστηρίζει την επιχειρηματική στρατηγική συχνά αναπτύσσεται και διαμορφώνεται ξεχωριστά. Ανεξάρτητα όμως από τον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνεται και αναπτύσσεται η στρατηγική ανθρωπίνων πόρων εξυπηρετεί τη μετατροπή των θεμάτων ανθρωπίνων πόρων σε πράξεις, ενώ συγχρόνως, τοποθετεί τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων στα βασικά στοιχεία που επηρεάζουν την υλοποίηση της επιχειρηματικής στρατηγικής. Τέλος ευθυγραμμίζει τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού με τη συνολική διοίκηση του οργανισμού.

Ο σχεδιασμός της στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων έχει εξελιχθεί τις τελευταίες δεκαετίες από μια «επιφανειακή» διαδικασία επικεντρωμένη στις απαιτήσεις του

ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού, σε μια διευρυμένη διαδικασία η οποία επικεντρώνεται σε επιχειρηματικά θέματα σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού. Ο σχεδιασμός της στρατηγικής ανθρώπινων πόρων σύμφωνα με τον Walker είναι: “η ανάλυση των αναγκών του οργανισμού σε ανθρώπινους πόρους κάτω από συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες και η ανάπτυξη των απαραίτητων δραστηριοτήτων που θα οδηγήσουν στην ικανοποίηση των συγκεκριμένων αναγκών”.

Η στρατηγική ανθρώπινων πόρων, ως μέρος της συνολικής επιχειρηματικής στρατηγικής, διαμορφώνεται και εφαρμόζεται με βάση το ίδιο γενικό πλαίσιο που εφαρμόζονται οι λειτουργικές στρατηγικές στα υπόλοιπα τμήματα του οργανισμού.

Στη στρατηγική διοίκηση μπορούν να διακριθούν τρεις φάσεις όπως παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακά:

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1.

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ
Ανάλυση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος	Έλεγχος της αποστολής και του οράματος του οργανισμού	Ευθυγράμμιση προσδοκιών, ανθρώπινου δυναμικού, οργανισμού και επίδοσης της διοίκησης
Ανάλυση S.W.O.T	Καθορισμός στρατηγικών στόχων	Εφαρμογή συστημάτων και τεχνολογιών
Καθορισμός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	Ανάπτυξη πλάνων και προγραμμάτων	Εκτίμηση αποτελεσματικότητας
Καθορισμός στρατηγικών θεμάτων	Κατανομή των πόρων	

Η εκτίμηση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού και η ανάπτυξη της στρατηγικής συνθέτουν τη διαμόρφωση της στρατηγικής (strategy formulation or strategic planning) ενώ η υλοποίηση της στρατηγικής είναι η τρίτη φάση της διαδικασίας της στρατηγικής διοίκησης.

Στη συνέχεια αυτού του κεφαλαίου θα περιγραφεί συνοπτικά μια εκδοχή της διαδικασίας ανάπτυξης της στρατηγικής του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων όπως αυτή παρουσιάζεται από τον Mark A.Thomas.

5.2. Ανάπτυξη στρατηγικού πλαισίου

Η ορθολογιστική αντίληψη της στρατηγικής διαμόρφωσης έχει υιοθετηθεί για την ανάπτυξη στρατηγικού πλαισίου για τη στρατηγική ανθρωπίνων πόρων. Η προσέγγιση για την ανάπτυξη της στρατηγικής στο συγκεκριμένο τμήμα αρχίζει με το: «Ό,τι κάνουμε πρέπει να σχετίζεται άμεσα με τους αντικειμενικούς σκοπούς του οργανισμού». Όπως και για την ανάπτυξη κάθε μορφής επιχειρησιακής στρατηγικής έτσι και στην περίπτωση της λειτουργικής στρατηγικής, κρίνεται αναγκαία η απάντηση στα ακόλουθα ερωτήματα:

- Πού βρισκόμαστε σήμερα;
- Πού θέλουμε να φτάσουμε;
- Πώς θα φτάσουμε στο σημείο που επιθυμούμε;

Ειδικά το τμήμα ανθρωπίνων πόρων πρέπει να προσθέσει και τα εξής:

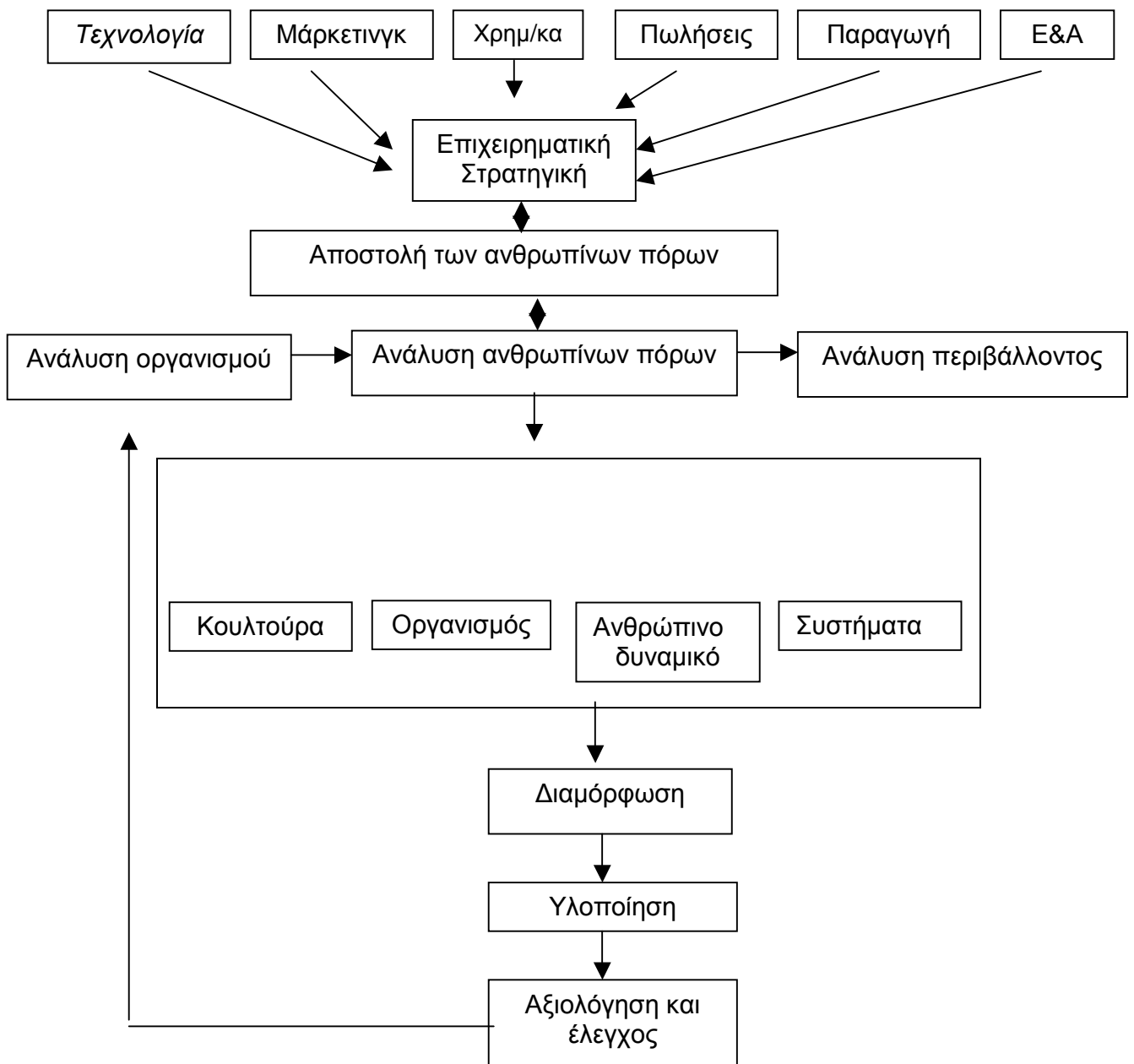
- Τί είδους ικανότητες και προσόντα αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό υπάρχουν στο εσωτερικό του οργανισμού ούτως ώστε μελλοντικά να επιτευχθούν οι επιχειρηματικοί στόχοι που έχουν τεθεί;
- Τί είδους προγράμματα ανθρωπίνων πόρων και πρωτοβουλίες απαιτούνται με σκοπό την αποτελεσματική αντιμετώπιση των εξωτερικών πιέσεων και απαιτήσεων οι οποίες απειλούν τον οργανισμό;

Αξίζει να διευκρινιστεί ότι οι περιοχές στις οποίες θα πρέπει να επικεντρωθεί η «δικαιοδοσία» της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων διακρίνεται στις παρακάτω:

- Κουλτούρα
- Οργανισμός
- Ανθρώπινο δυναμικό
- Συστήματα

Σύμφωνα λοιπόν με όσα προαναφέρθηκαν, η στρατηγική στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι δυνατό να οριστεί ως : «Ένα ενιαίο σύστημα πράξεων το οποίο έχει ως στόχο την ενοποίηση της οργανωσιακής κουλτούρας, του οργανισμού, των συστημάτων και του ανθρώπινου δυναμικού».

Στο διάγραμμα 5.1. παρουσιάζεται η διαδικασία της διαμόρφωσης της στρατηγικής στο τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.1.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

5.3. Αποστολή του τμήματος των ανθρωπίνων πόρων (Mission statement)

Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει να γνωρίζει με σαφήνεια την αποστολή του οργανισμού και στη συνέχεια να επικεντρώνεται στις επιπτώσεις της αποστολής αυτής, στις δραστηριότητες του συγκεκριμένου τμήματος. Κατά συνέπεια όταν ο οργανισμός είναι επικεντρωμένος στην τεχνολογία η ανάγκη για τη στρατολόγηση και την ανάπτυξη των ικανών και αποτελεσματικών μηχανικών και επιστημόνων θα χαρακτηρίζει την στρατηγική της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Άλλοι οργανισμοί θεωρούν τη διανομή ως την κινητήριο δύναμή τους. Πρόκειται κυρίως για εταιρείες πωλήσεων οι οποίες συχνά στηρίζονται σε αντιπρόσωπους, πωλητές, οι οποίοι προωθούν και επιδιώκουν να πουλήσουν τα προϊόντα τους πηγαίνοντας από πόρτα σε πόρτα και διαθέτοντας ιδιαίτερη ενεργητικότητα, αποφασιστικότητα, ενθουσιασμό επιμονή και εμμονή για να φτάσουν στην επιτυχία. Στις περιπτώσεις αυτές λοιπόν, η αναγκαιότητα για γρήγορη στρατολόγηση και αποτελεσματική εκπαίδευση του προσωπικού κρίνεται αναγκαία. Σε ανάλογους οργανισμούς διακρίνεται ο υψηλός βαθμός στον οποίο η αποστολή και ο στόχος της επιχειρηματικής στρατηγικής επηρεάζει το τμήμα ανθρωπίνων πόρων. Συμπερασματικά λοιπόν, σε κάθε οργανισμό η στρατηγική ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει να προέρχεται από την επιχειρηματική στρατηγική την οποία ο οργανισμός στο σύνολό του εφαρμόζει.

Λαμβάνοντας υπόψη τα όσα προαναφέρθηκαν, θα πρέπει η ομάδα που συνθέτει το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής (line managers) να αναπτύξουν το όραμα και την αποστολή του

συγκεκριμένου τμήματος, όπως ακριβώς γίνεται για το σύνολο του οργανισμού. Η απάντηση στις παρακάτω ερωτήσεις κατά τη διάρκεια ανάπτυξης της αποστολής του τμήματος ανθρωπίνων πόρων έχει ιδιαίτερη σημασία.

- Ποια είναι η συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού στο σύνολο του οργανισμού;
- Γιατί λειτουργεί ο συγκεκριμένος οργανισμός;
- Ποιοι είναι οι πελάτες του συγκεκριμένου οργανισμού;
- Τι αγοράζουν οι πελάτες (αποφυγή σύγχυσης με αυτό που ο οργανισμός πουλάει);
- Τι χρειάζεται να συμβεί ώστε η λειτουργία του οργανισμού να κρίνεται αποτελεσματικά;

5.4. Ανάλυση Ανθρωπίνων Πόρων

Η ανάλυση S.W.O.T (Δυνάμεις και Αδυναμίες, Ευκαιρίες και Απειλές) δίνει τη δυνατότητα στο τμήμα ανθρωπίνων πόρων να αναλύσει και να μελετήσει την τρέχουσα κατάσταση, τις συνθήκες που επικρατούν στο συγκεκριμένο τμήμα, τον οργανισμό, όπως επίσης να εντοπίσει τις ευκαιρίες και τις απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

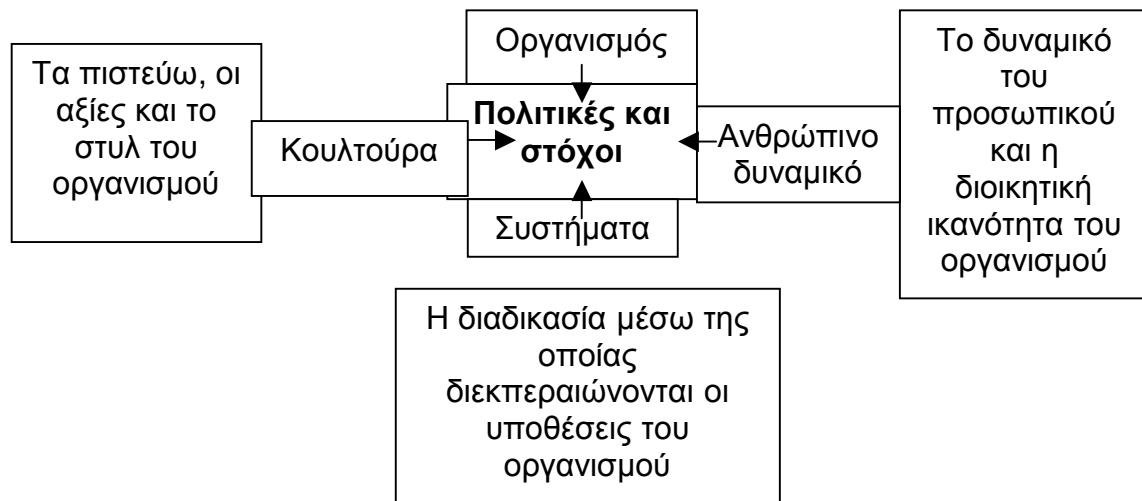
Η ανάλυση S.W.O.T είναι απαραίτητο να πραγματοποιείται σε τακτά χρονικά διαστήματα ούτως ώστε να παρέχεται η δυνατότητα στο τμήμα ανθρωπίνων πόρων αλλά και στο σύνολο του οργανισμού να επαναπροσδιορίζει την

αποστολή του και να προσφέρει ποιοτικά και συγχρόνως ποσοτικά στοιχεία για τους ανθρώπινους πόρους κατά τη διαδικασία διαμόρφωσης και σχεδιασμού της στρατηγικής. Η συγκεκριμένη ανάλυση όχι μόνο βοηθά στον εντοπισμό των ευκαιριών και των απειλών από το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, αλλά συγχρόνως υποστηρίζεται η διοίκηση στον εντοπισμό και στην ανάλυση των δυνατών σημείων στο εσωτερικό του οργανισμού και των αδύνατων σημείων τα οποία αποτελούν τροχοπέδη για την περαιτέρω ανοδική πορεία του οργανισμού.

Στο τμήμα ανθρωπίνων πόρων η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, η οποία συνεπάγεται την μελέτη της διαθεσιμότητας των απαραίτητων ικανοτήτων και προσόντων, την ύπαρξη και ανάπτυξη του αισθήματος της ομαδικότητας και της ενδυνάμωσης στο σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού κρίνεται δεσπόζουσας σημασίας. Ιδιαίτερα σημαντική κρίνεται επίσης η ανάλυση και η εξέταση του εξωτερικού περιβάλλοντος δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην ποικιλία και την πολυπλοκότητα των εξωτερικών πιέσεων και των μεταβολών που επηρεάζουν την πορεία των οργανισμών.

Το βασικό ερώτημα το οποίο γεννάται κατά τη διάρκεια σχεδιασμού της στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων είναι ο τρόπος ανάπτυξης, σχεδιασμού και διάταξης των επιλογών και των εναλλακτικών λύσεων που υπάρχουν. Η απάντηση στο συγκεκριμένο ερώτημα βρίσκεται αν επικεντρωθεί κανείς στα τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά του τμήματος ανθρωπίνων πόρων: κουλτούρα,

οργανισμός, ανθρώπινο δυναμικό και συστήματα, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 5.2. που ακολουθεί



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.2.

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Όσον αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό και τον οργανισμό ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να δοθεί στην επίτευξη της αλληλεπίδρασης μεταξύ αυτών των δυο στοιχείων έτσι ώστε κατά τη διάρκεια εφαρμογής της επιλεγείσας στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων να έχει επιτευχθεί ο απαραίτητος συντονισμός και η συνεργασία ανάμεσα στο σύνολο του οργανισμού και στο ανθρώπινο δυναμικό.

Η οργανωσιακή κουλτούρα παρέχει τη δυνατότητα της βελτίωσης της επίδοσης του οργανισμού. Παρά το γεγονός ότι υπήρξαν ιδιαίτερες διαφωνίες σχετικά με το κατά πόσο είναι εφικτό να αλλάξει η κουλτούρα ενός οργανισμού παραμένει

διάχυτη η αντίληψη ότι η κουλτούρα ενός οργανισμού (corporate culture) μπορεί να αποτελέσει την πηγή για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τον οργανισμό.

Αναφορικά με τα συστήματα που η επιχείρηση εφαρμόζει ο ρόλος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι ιδιαίτερα σημαντικός. Η κατάλληλη εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού που θα κάνει χρήση των νέων τεχνολογικών συστημάτων συχνά κρίνεται μεγαλύτερης σημασίας από την απόκτηση των συστημάτων αυτών. Η απόκτηση του αναγκαίου τεχνολογικού εξοπλισμού δεν μπορεί να εγγυηθεί την αύξηση της παραγωγής εάν δεν υπάρχει συγχρόνως το κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό που θα χρησιμοποιήσει αυτόν τον εξοπλισμό.

Στη συνέχεια του συγκεκριμένου κεφαλαίου θα περιγραφούν διεξοδικά η διαδικασία διαμόρφωσης, υλοποίησης και εκτίμησης της στρατηγικής του τμήματος Δ.Α.Π. όπως αυτή αναλύεται από τον James W.Walker.

5.5. Διαμόρφωση στρατηγικής στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων

Όταν γίνεται λόγος για στρατηγική του τμήματος ανθρωπίνων πόρων αναφέρεται στη λειτουργική στρατηγική η οποία διαμορφώνεται και εφαρμόζεται από όλα τα τμήματα (οικονομικό, marketing, έρευνας και ανάπτυξης κ.λ.π.) που συνθέτουν το σύνολο του οργανισμού. Το σημείο διαφοροποίησης της στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων από τις υπόλοιπες λειτουργικές στρατηγικές αποτελεί το γεγονός ότι δεν πρόκειται για μια ξεχωριστή και μεμονωμένη στρατηγική αλλά για μια στρατηγική η οποία συνδέεται με τις υπόλοιπες του

οργανισμού καθώς η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού αφορά το σύνολο του οργανισμού. Ενώ λοιπόν η στρατηγική της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων πρέπει να διαμορφώνεται και να εφαρμόζεται μεμονωμένα συγχρόνως πρέπει να ευθυγραμμίζεται τόσο με την επιχειρηματική στρατηγική του οργανισμού όσο και με τις υπόλοιπες λειτουργικές στρατηγικές, έχοντας ως συνδετικό κρίκο το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης.

Η διαδικασία σχεδιασμού της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων πραγματοποιείται κυρίως με δύο τρόπους είτε ξεκινώντας από τη ανωτάτη διοίκηση προς τα κάτω είτε από κάτω προς τα πάνω (top-down, bottom-up). Όπως φαίνεται και στον πίνακα 5.2. η διαδικασία σχεδιασμού της στρατηγικής η οποία ξεκινάει από πάνω προς τα κάτω παρέχει το αναγκαίο στρατηγικό γενικό πλαίσιο το οποίο συμβάλλει στην ανάπτυξη της ομαδικότητας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.2.

ΤΡΟΠΟΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ
ΠΟΡΩΝ

	ΑΠΟ ΠΑΝΩ ΠΡΟΣ ΤΑ ΚΑΤΩ	ΑΠΟ ΚΑΤΩ ΠΡΟΣ ΤΑ ΠΑΝΩ
ΣΚΟΠΟΣ	Παροχή στρατηγικού πλαισίου	Σχεδιασμός συγκεκριμένων πράξεων
ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ	Διοχέτευση πληροφοριών προς τα κάτω	Διοχέτευση πληροφοριών προς τα πάνω
ΧΡΟΝΙΚΟΣ ΟΡΙΖΟΝΤΑΣ	Μεγάλης εμβέλειας	Μικρής εμβέλειας
ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Μέρος της διαδικασίας εκτίμησης του περιβάλλοντος	Διευκρίνιση των θεμάτων στα πλαίσια των στρατηγικών τάσεων και θεμάτων
ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΙΠΤΩΣΕΩΝ	Εκτίμηση των επιπτώσεων στους ανθρώπινους πόρους από τη διοίκηση και το προσωπικό του τμήματος Δ.Α.Π	Εκτίμηση των επιπτώσεων στους ανθρώπινους πόρους από τη διοίκηση και το προσωπικό του τμήματος Δ.Α.Π
ΟΛΟΚΛΗΡΩΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ	Μέρος της διαδικασίας σχεδιασμού της επιχειρηματικής στρατηγικής ή ξεχωριστή διαδικασία με σκοπό την ανάλυση θεμάτων σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό	Ανάλυση, εκτίμηση για το μέλλον, σχεδιασμός για συγκεκριμένα θέματα τα οποία κρίνονται ιδιαίτερης σημασίας
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ		Έλεγχος των αποτελεσμάτων και των συμπερασμάτων

Επίσης, σημαντική επιρροή στη διαμόρφωση της στρατηγικής κατέχει ο κύκλος ζωής. Τα προϊόντα δημιουργούνται, αναπτύσσονται, ωριμάζουν και τελικά πεθαίνουν. Το σύνολο αυτών των δραστηριοτήτων αποτελεί τον κύκλο ζωής των προϊόντων. Ανάλογο κύκλο ζωής διανύουν και οι κλάδοι: αρχική ανάπτυξη, ραγδαία ανάπτυξη, σταθεροποίηση, ωρίμανση, πτώση και παρακμή. Το ίδιο ισχύει και για τους οργανισμούς, οι οποίοι από την έναρξη της λειτουργίας τους περνώντας προς την ωρίμανση ακολουθούν αναμενόμενα στάδια Σε κάθε

στάδιο της ανάπτυξης υπάρχουν διαφορετικές διοικητικές ανάγκες και κατ' επέκταση διαφορετικά θέματα ανθρωπίνων πόρων. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται με αναλυτικό τρόπο τα στάδια ανάπτυξης.

- *Στάδιο 1. Εισαγωγή Έναρξη.* Χαρακτηρίζεται από την επιχειρηματικότητα και τη διοίκηση που εφαρμόζεται κατά την ίδρυση του οργανισμού

- *Στάδιο 2. Λειτουργική ανάπτυξη.* Χαρακτηρίζεται από την τεχνική εξειδίκευση την ανάπτυξη στους λειτουργικούς τομείς τη διεύρυνση των προϊόντων και των αγορών στις οποίες απευθύνονται. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων απαιτεί την εύρεση των κατάλληλων ανθρώπων που θα στελεχώσουν το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης με στόχο τη διατήρηση της ανάπτυξης μέσω της αποτελεσματικής τους εκπαίδευσης.

- *Στάδιο 3. Ελεγχόμενη ανάπτυξη.* Στο στάδιο αυτό απαιτείται η εύρεση νέων πόρων διαφοροποίησης των γραμμών των προϊόντων και νέες εξαγορές.

- *Στάδιο 4. Λειτουργική ολοκλήρωση, ενσωμάτωση.* Επικέντρωση στην αποκέντρωση, στη διαφοροποίηση των ομάδων προϊόντων. Η επιχείρηση έχει ανάγκη από αποτελεσματικά συστήματα σχεδιασμού και μεθόδους για να ενσωματώσει το σύνολο των δραστηριοτήτων της. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων επικεντρώνεται στην ενσωμάτωση νέων δραστηριοτήτων στην εκπαίδευση στην στρατολόγηση και στην εφαρμογή των πολιτικών.

- *Στάδιο 5. Στρατηγική ολοκλήρωση.* Επικεντρώνεται στη συλλογική εργασία με αυξανόμενη ευελιξία, προσαρμοστικότητα και ολοκλήρωση μεταξύ των λειτουργιών.

Αξίζει σε αυτό το σημείο να αναφερθεί ότι μια επιχείρηση μπορεί να βρίσκεται συγχρόνως σε περισσότερα από ένα στάδια. Η πρόκληση για την

επιχειρηματική στρατηγική και τη στρατηγική ανθρωπίνων πόρων η οποία επηρεάζει την εφαρμογή της επιχειρηματικής στρατηγικής σημαντικά είναι να επιτρέψει στην επιχείρηση να επιβιώσει και να ακμάσει. Να κατανοήσει και να διοικήσει τις πιέσεις που ασκούνται και επηρεάζουν την μακροπρόθεσμη επιτυχία της στον κλάδο που δραστηριοποιείται.

5.6. Τρόποι προσέγγισης της διαμόρφωσης της στρατηγικής

Υπάρχουν δύο τρόποι προσέγγισης της διαμόρφωσης της στρατηγικής στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Η πρώτη αφορά στη διαμόρφωσή της ταυτόχρονα με τη διαμόρφωση της επιχειρηματικής στρατηγικής και η δεύτερη επικεντρώνεται στην ξεχωριστή διαμόρφωση της λειτουργικής στρατηγικής του τμήματος Δ.Α.Π. από εκείνη της συνολικής στρατηγικής του οργανισμού.

Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με την πρώτη προσέγγιση, η διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων συνδέεται και διαπλέκεται με τη διαδικασία διαμόρφωσης της επιχειρηματικής στρατηγικής, λαμβάνοντας στοιχεία από αυτήν και συμβάλλοντας συγχρόνως σε αυτήν. Με αυτόν τον τρόπο η στρατηγική ανθρωπίνων πόρων δεν εμποδίζει τη διαδικασία διαμόρφωσης της επιχειρηματικής στρατηγικής αλλά διασφαλίζει ότι στα θέματα ανθρωπίνων πόρων έχει δοθεί η πρέπουσα σημασία και επικέντρωση.

Κατά τη διάρκεια πραγματοποίησης της διαδικασίας εκτίμησης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος για τη διαμόρφωση της επιχειρηματικής στρατηγικής, μια ίδια διαδικασία πραγματοποιείται και για τη διαμόρφωση της

στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων. Ορισμένα συμπεράσματα από την ανάλυση του περιβάλλοντος κατά τη διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων διοχετεύονται στο σχεδιασμό της επιχειρηματικής στρατηγικής καθώς είναι άμεσα συνδεδεμένα και σχετικά με αυτή. Για παράδειγμα, σε μια επιχείρηση συγκεκριμένες δημογραφικές αλλαγές πρόκειται να επηρεάσουν σημαντικά τα σχέδια προώθησης ενός νέου προϊόντος σε μια καινούργια αγορά – στόχο.

Κατά τη διαδικασία ευθυγράμμισης η στρατηγική ανθρωπίνων πόρων αναπτύσσεται ταυτόχρονα με την επιχειρηματική στρατηγική του οργανισμού. Η ανάπτυξη και η θεώρηση των δύο αυτών διαδικασιών ως ενιαίο σύνολο έχει ως αποτέλεσμα τη μεταξύ τους επιρροή και την αντιμετώπισή τους ως μια μεμονωμένη διαδικασία.

Αν αναλογιστεί κανείς ότι ακόμη και σήμερα οι στρατηγικές ανθρωπίνων πόρων για ορισμένες εταιρείες κρίνονται ως αποκλειστικά επικεντρωμένες στο ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού, η διαδικασία ευθυγράμμισης είναι σε θέση να συμβάλλει σε σημαντικό βαθμό στην οριστική ανατροπή αυτής της πραγματικότητας.

Η δεύτερη εναλλακτική προσέγγιση που αναλύεται και η περισσότερο διαδεδομένη, είναι η ανάπτυξη ξεχωριστού σχεδιασμού στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων. Ο σχεδιασμός πραγματοποιείται ξεχωριστά από το σχεδιασμό για την εφαρμογή της συνολικής στρατηγικής του οργανισμού. Είναι πιθανό να διαμορφώνεται παράλληλα με τον σχεδιασμό της επιχειρηματικής

στρατηγικής, πριν (και να χρησιμοποιείται στη συνέχεια ως εισροή στη διαμόρφωση της επιχειρηματικής στρατηγικής) ή μετά από αυτόν (και να εξετάζονται στη συνέχεια οι πιθανές επιπτώσεις σε αυτόν).

Η εκτίμηση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος πραγματοποιείται ανεξάρτητα από εκείνη που πραγματοποιείται κατά τη διάρκεια σχεδιασμού της επιχειρηματικής στρατηγικής του συνόλου του οργανισμού. Η εκτίμηση αυτή επικεντρώνεται αποκλειστικά και μόνο στα θέματα ανθρωπίνων πόρων και στη συνέχεια πραγματοποιείται μια προσπάθεια συσχέτισης αυτών των θεμάτων με το σύνολο του οργανισμού.

Μειονέκτημα στην ξεχωριστή αυτή προσέγγιση της διαμόρφωσης της στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων αποτελεί το ότι σε περίπτωση έλλειψης εναλλακτικών λύσεων, η στρατηγική ανθρωπίνων πόρων είναι πιθανόν να χρησιμοποιηθεί για την καθοδήγηση των προγραμμάτων, των πολιτικών και των αποφάσεων που λαμβάνονται.

Μερικές φορές ο σχεδιασμός στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων περιλαμβάνει ξεχωριστές διαδικασίες επικεντρωμένες σε ειδικά θέματα που σχετίζονται με την επιχειρηματική στρατηγική.

Σε πολλούς οργανισμούς το προσωπικό ανθρωπίνων πόρων διαμορφώνει στρατηγικές και πλάνα δράσεων και τα παρουσιάζει ως ξεχωριστά λειτουργικά πλάνα στον διευθυντή του τμήματος. Οι συγκεκριμένες στρατηγικές αναπτύσσονται προς όφελος του προσωπικού καθώς τους παρέχεται η

δυνατότητα και η ευκαιρία να ξεκαθαρίσουν τους σκοπούς τους, τους στόχους τους, το βαθμό εμπλοκής τους στις δραστηριότητες και στις αποφάσεις που λαμβάνονται από τη διοίκηση και τους απαιτούμενους πόρους.

Ο σχεδιασμός της συγκεκριμένης στρατηγικής συμβάλλει σημαντικά στη διαδικασία εφαρμογής της ευρύτερης στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων. Η συγκεκριμένη στρατηγική αποτελεί κάτι περισσότερο από ένα λειτουργικό πλάνο του προσωπικού, καθώς βασίζεται στην δική της διαδικασία διαμόρφωσης.

5.7. Ο σχεδιασμός της στρατηγικής διοίκησης στην πρακτική του

Παρά το γεγονός ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός συχνά περιγράφεται και εφαρμόζεται σαν μια διαδικασία από «πάνω προς τα κάτω» στην πρακτική του έχει πολλαπλές κατευθύνσεις, ειδικότερα εάν βασίζεται στην επικέντρωση και στην ανάλυση των εξωτερικού περιβάλλοντος, στις ευκαιρίες και στις απειλές τις οποίες η επιχείρηση εντοπίζει στο εξωτερικό περιβάλλον και πρέπει να εκμεταλλευτεί.

Ο σχεδιασμός μπορεί να αρχίζει από πάνω, με την καθιέρωση δηλαδή από την ανώτατη διοίκηση της συνολικής στρατηγικής κατεύθυνσης, των στόχων και των πλάνων που αναπτύσσονται βάσει της εκτίμησης του εξωτερικού περιβάλλοντος. Στη συνέχεια τα στελέχη κάθε επιχειρηματικής μονάδας πρέπει να ανταποκρίνονται στα προτεινόμενα λειτουργικά πλάνα και στους στόχους που έχουν τεθεί. Πρόκειται για μια διαδικασία επανάληψης στην οποία τα πλάνα

διαμορφώνονται με σκοπό κάθε πλάνο κάθε επιχειρηματικής μονάδας να ταιριάζει στο σύνολο του οργανισμού. Στη διαδικασία αυτή οι στόχοι του συνόλου του οργανισμού είναι πιθανόν να επαναπροσδιοριστούν.

Αρκετές επιχειρήσεις αρχίζουν τη διαδικασία σχεδιασμού της στρατηγικής από τη μέση: επικεντρώνονται στα λειτουργικά πλάνα και στη συνέχεια χρησιμοποιούν τα στρατηγικά πλάνα ως το κατάλληλο πλαίσιο για να τα οργανώσουν ορθολογικά.

Τέλος ορισμένοι οργανισμοί δίνουν έμφαση στον στρατηγικό σχεδιασμό από «κάτω προς τα πάνω» (bottom up planning), στον οποίο οι προτεινόμενες προτεραιότητες προέρχονται από τη μονάδα και ανεβαίνουν προς τα πάνω. Οι λόγοι που πολλές επιχειρήσεις εφαρμόζουν αυτό το συμμετοχικό αλλά μικρής εμβέλειας στρατηγικό σχεδιασμό είναι οι παρακάτω:

- Ραγδαίες αλλαγές και ύπαρξη αβεβαιότητας
- Αποκέντρωση
- Άμεση επαφή των εργαζομένων με τους πελάτες, ώστε οι εργαζόμενοι να λάβουν απευθείας γνώση των απειλών και των ευκαιριών από το εξωτερικό περιβάλλον
- Επιθυμία ενδυνάμωσης των εργαζομένων ως μέρος της συνολικής συμμετοχής των εργαζομένων ή της προσπάθειας εφαρμογής ολικής ποιότητας
- Πίεση επιχειρηματικών προκλήσεων, άμεσα εμφανείς απειλές και ευκαιρίες για τον οργανισμό

Η διαδικασία σχεδιασμού των πράξεων του τμήματος ανθρωπίνων πόρων από κάτω προς τα πάνω είναι μια διαδικασία με συσσωρευτικό χαρακτήρα. Κάθε τμήμα συγκεντρώνει τα θέματα ανθρωπίνων πόρων και τα αναλύει λαμβάνοντας υπόψη τις πιθανές εναλλακτικές προτάσεις επίλυσής τους. Συγχρόνως η διοίκηση και το ανθρώπινο δυναμικό του τμήματος ανθρωπίνων πόρων πρέπει να συμμετέχει στην πραγμάτωση της εν λόγω διαδικασίας. Σε αυτό το σημείο επειδή υπάρχει μια δέσμευση για τη λήψη πράξεων υπάρχουν επιπρόσθετα βήματα στο σχεδιασμό αυτό. Πραγματοποιείται δηλαδή μια εκτίμηση και ένας έλεγχος της διαδικασίας που έχει προηγηθεί.

5.8. Εφαρμογή της στρατηγικής στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων

Η εφαρμογή της στρατηγικής στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων δεν πρέπει να αποτελεί δευτερεύουσα προτεραιότητα για τη διοίκηση, αλλά πρωταρχική υπευθυνότητά της. Η εφαρμογή της θα προσφέρει στο σύνολο του οργανισμού μια πρωταρχική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής που έχει σχεδιασθεί αποτελεί και το κριτήριο για την αξιολόγηση της συνεισφοράς της στη μελλοντική πορεία του οργανισμού.

Οι στρατηγικές της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων μπορεί να είναι συγκεκριμένες και να επικεντρώνονται αποκλειστικά και μόνο σε λειτουργικά θέματα όπως για παράδειγμα στην πρόσληψη του προσωπικού. Από την άλλη πλευρά, μπορεί να έχουν έναν περισσότερο διευρυμένο χαρακτήρα και να εφαρμόζονται με τη μορφή κατευθυντήριων σχεδίων-πλάνων τα οποία συμβάλλουν στην επίτευξη σημαντικών οργανωσιακών αλλαγών. Όταν η

στρατηγική της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων χρησιμοποιείται για την ενθάρρυνση και τη μελλοντική πραγματοποίηση αλλαγών που αφορούν στο σύνολο του οργανισμού, πρέπει να διαθέτει διευρυμένο χαρακτήρα και να μην επικεντρώνεται αποκλειστικά σε θέματα που χρήζουν εμφανούς επίλυσης. Πρέπει να είναι σύνθετη ώστε να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις προκλήσεις, ενώ συγχρόνως να είναι ευπροσάρμοστη στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και στις προτεραιότητες.

Πρωταρχικά, η στρατηγική η οποία εφαρμόζεται κάτω από τέτοιες συνθήκες πρέπει να αναλύει τα θέματα τα οποία χαρακτηρίζονται ως σημαντικά για την επίτευξη πραγματικών αλλαγών που θα διαρκέσουν. Τα θέματα στα οποία επικεντρώνεται αλληλοσυνδέονται και συχνά συγκρούονται μεταξύ τους. Για παράδειγμα, η επικέντρωση στη βελτίωση της ποιότητας απαιτεί συγχρόνως ανάλογη επικέντρωση στην ομαδικότητα και στην ύπαρξη ενός συνεργατικού οργανισμού, στην ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων και παράλληλα στην καλλιέργεια υψηλού βαθμού δέσμευσης των υπαλλήλων. Οι προσπάθειες για την εφαρμογή όλων των παραπάνω είναι πιθανό να παρεμποδίζονται από την αναγκαία εφαρμογή προγραμμάτων όπως είναι η μείωση του αριθμού του ανθρωπίνου δυναμικού.

Επιπροσθέτως, οι στρατηγικές που εφαρμόζονται με σκοπό την πραγματοποίηση οργανωσιακών αλλαγών πρέπει να εμπλέκουν πολλαπλές δραστηριότητες. Τα συστατικά των συγκεκριμένων στρατηγικών μπορεί να αλλάξουν καθώς οι συνθήκες μεταβάλλονται και ειδικές αναδιαμορφώσεις απαιτούνται. Υπάρχουν συγχρόνως σαφή, κατηγορηματικά αλλά και

υπονοούμενα στοιχεία στη διαδικασία εφαρμογής των στρατηγικών (explicit and implicit elements). Τα σαφή και κατηγορηματικά στοιχεία είναι εκείνα που χαρακτηρίζονται από σαφήνεια και ακρίβεια, ενώ τα υπονοούμενα στοιχεία της εφαρμογής της στρατηγικής είναι αυτά που προέρχονται από ανεπίσημα, στοιχεία ή πηγές ως αποτέλεσμα των πράξεων και των συμπεριφορών των ανθρώπινων πόρων του οργανισμού και δεν εκφράζονται ανοιχτά και ξεκάθαρα. Το σύνολο των στοιχείων αυτών είναι δεσπόζουσας σημασίας για την επίτευξη της αποτελεσματικής αλλαγής.

Μεγάλος είναι ο αριθμός των μελετητών οι οποίοι έχουν επικεντρώσει τις έρευνές τους σε θέματα που σχετίζονται με τη διαδικασία διοίκησης σημαντικών οργανωσιακών αλλαγών και αναλύουν τα στοιχεία τα οποία συνθέτουν την αλλαγή αυτή με διαφορετικούς τρόπους. Ενδεικτικά αναφέρονται τα εξής:

- Ralph Kilman καθορίζει πέντε στοιχεία τα οποία συνθέτουν την επιτυχία του οργανισμού: η κουλτούρα, οι ικανότητες και τα προσόντα της διοίκησης, η ανάπτυξη της ομαδικότητας, η ύπαρξη δομής που βρίσκεται σε αρμονία με την στρατηγική που εφαρμόζεται, καθώς και τα συστήματα απόδοσης. Σε κάθε ένα από τα στοιχεία αυτά πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή προκειμένου να κατορθώσει ο οργανισμός να επιτύχει τους στόχους του, να επιλύσει τα προβλήματα και να πραγματοποιήσει την επιθυμητή αλλαγή.

- Ο Dave Ulrich διατυπώνει την άποψη ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κερδίζεται μέσω της ικανότητας του συνόλου του οργανισμού, η οποία περιέχει τα παρακάτω καθοριστικά συστατικά. Πρωταρχικά, η ύπαρξη ανθρώπινου δυναμικού το οποίο έχει κοινούς τρόπους αντιμετώπισης των στόχων και των μεθόδων που θα χρησιμοποιηθούν για την επίτευξή τους. Επόμενα συστατικά

αποτελούν η ηγεσία η ύπαρξη και η εφαρμογή διοικητικών και ανθρώπινων πρακτικών και τέλος η ικανότητα για την δημιουργία της αλλαγής η οποία προέρχεται από τα μεμονωμένα άτομα που ενδυναμώνονται και είναι ικανά να επηρεάσουν και άλλα άτομα.

- Σύμφωνα με τον McKinsey & Company υπάρχει το μοντέλο των 7-s το οποίο διαθέτει τα εξής στοιχεία: τη στρατηγική, τη δομή, το στυλ, το προσωπικό, τις ικανότητες και τα προσόντα, τα συστήματα και τις αξίες.
- Τέλος ο David Nadler αντιλαμβάνεται τον οργανισμό ως μία διαδικασία η οποία περιέχει τα παρακάτω τέσσερα βασικά συστατικά: τα βασικά καθήκοντα, τα χαρακτηριστικά των ανεξάρτητων ατόμων του οργανισμού, τις επίσημες «συμφωνίες» του οργανισμού (δομές, διαδικασίες και μέθοδοι) και τις ανεπίσημες «συμφωνίες» (διαδικασίες και ανάπτυξη σχέσεων). Δίνει συγχρόνως έμφαση στην αναγκαιότητα της εναρμόνισης των διαφόρων αυτών στοιχείων του οργανισμού.

Όπως διαπιστώνεται από τις απόψεις που προαναφέρθηκαν διαφορετικοί συγγραφείς προσδιορίζουν κοινά συστατικά που συνθέτουν την εφαρμογή της αλλαγής, ενώ συγχρόνως όλοι σημειώνουν την αναγκαιότητα της εσωτερικής εναρμόνισης μεταξύ των παραγόντων (strategic fit)

Τα στοιχεία που είναι αναγκαία για την εφαρμογή της στρατηγικής της αλλαγής είναι τα παρακάτω:

- *Ευθυγράμμιση των προσδοκιών.* Πλήρη κατανόηση από την πλευρά των εργαζομένων και δέσμευση τους στην επιχειρηματική στρατηγική που πρόκειται να εφαρμοστεί.

- «Χτίσιμο του οργανισμού». Σχεδιασμός του οργανισμού, του προσωπικού και των αναγκών του.

- *Διοικητική επίδοση*. Επίτευξη υψηλού επιπέδου επίδοσης, αξιολόγηση επίδοσης.

Δεν κρίνεται αναγκαία η ύπαρξη συγκεκριμένων μοντέλων διοίκησης που θα οδηγήσουν στην εφαρμογή των στρατηγικών της αλλαγής. Οι βασικοί παράγοντες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι κατάλληλοι για την εφαρμογή των συγκεκριμένων στρατηγικών. Τα μέλη της διοίκησης πρέπει να κατανοήσουν την αναγκαιότητα για μια ολοκληρωμένη και ισορροπημένη άποψη των δυνάμεων και των στοιχείων που έχουν στη διάθεση τους για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

Μέσω της διοίκησης των ρητών και απόλυτων στοιχείων της εφαρμογής της στρατηγικής επιτυγχάνεται συγχρόνως και η διοίκηση των υπονοούμενων (informal, implicit) στοιχείων:

- *Αξίες και προσδοκίες*. Εμπιστοσύνη, επικέντρωση στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών και προθυμία για την εφαρμογή της αλλαγής
- *Ανεπίσημες σχέσεις*. Οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, οι συνασπισμοί, οι σύνδεσμοι, τα συνδικάτα.
- *Δίκτυα πληροφόρησης και επιρροής*. Μέθοδοι επικοινωνίας μέσω των οποίων τα άτομα παρέχουν και δέχονται πληροφορίες και κατ' επέκταση επηρεάζουν τις σχέσεις και τις πράξεις.
- *Ομαδικότητα, συνεργασία και σύγκρουση*.

- *Δέσμευση και παρακίνηση.* Η προθυμία και η διάθεση των ανθρωπίνων πόρων να παραμείνουν στον οργανισμό και να συμβάλλουν ενεργά και αποτελεσματικά στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.
- *Συνεχής εκμάθηση.* Καινοτομία, ανάπτυξη και συνεχής ευρηματικότητα στον χώρο εργασίας.

Το σύνολο αυτών των παραγόντων αντιπροσωπεύουν την άτυπη κουλτούρα και φιλοσοφία του οργανισμού και συγχρόνως αποτελούν και αδιάσπαστο κομμάτι της εφαρμογής της στρατηγικής. Σε περίπτωση που αυτοί οι παράγοντες αγνοηθούν από τη διοίκηση είναι αμφίβολο εάν επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Τα συστατικά αυτά της εφαρμογής της στρατηγικής παρουσιάζονται στον πίνακα 5.3.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3.

ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΗ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ	ΡΗΤΑ / ΚΑΤΗΓΟΡΗΜΑΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ (EXPLICIT)	ΥΠΟΝΟΟΥΜΕΝΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ (IMPLICIT)
ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΗ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ	ΟΡΑΜΑ, ΑΠΟΣΤΟΛΗ, ΑΞΙΕΣ, ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	ΑΞΙΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ
«ΧΤΙΣΙΜΟ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ»	ΔΟΜΗ	ΑΝΕΠΙΣΗΜΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ, ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ
	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ, ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ	ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ, ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ, ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ ΚΑΡΙΕΡΑΣ ΚΑΙ ΠΛΑΝΑ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΔΟΣΗΣ	ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

5.9. Αξιολόγηση και έλεγχος

Έπειτα από το σχεδιασμό και την εκτέλεση της επιθυμητής στρατηγική ανθρώπινων πόρων πραγματοποιείται η αξιολόγηση και ο έλεγχος όλων των διαδικασιών που έχουν πραγματοποιηθεί. Η διαδικασία αυτή κρίνεται ως ιδιαίτερα σημαντική καθώς συχνά σχεδιάζονται και εφαρμόζονται στρατηγικές χωρίς στη συνέχεια να ακολουθεί το στάδιο της αξιολόγησης και της ανάλυσης των επιπτώσεων τους στο σύνολο του οργανισμού. Κανείς δεν είναι σε θέση να διαβεβαιώσει με απόλυτη σιγουριά ότι δόθηκε έμφαση στα κατάλληλα θέματα, ότι εφαρμόστηκε η πιο κατάλληλη στρατηγική, ότι οι πόροι χρησιμοποιήθηκαν αποτελεσματικά ή ακόμη ότι το σύνολο των αποτελεσμάτων είναι το απόλυτα και καθολικά επιθυμητό.

Όμως η πραγματικότητα που παρατηρείται στις επιχειρήσεις είναι ότι καθώς διαδραματίζονται οι πράξεις, η προσοχή της διοίκησης επικεντρώνεται στην επόμενη ομάδα δραστηριοτήτων και επενδύσεων. Ελάχιστο είναι το ενδιαφέρον και η προσοχή που δίνεται στη διαδικασία της εκτίμησης των δραστηριοτήτων που έχουν ήδη εφαρμοστεί. Συγχρόνως ελάχιστες σε διάθεση και αριθμό είναι οι διαθέσιμες τεχνικές, οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως τρόποι μέτρησης της επίδοσης και των αποτελεσμάτων.

Η αξιολόγηση και ο έλεγχος στους ευέλικτους οργανισμούς (flexible organizations) βρίσκονται έμφυτα στη διαδικασία της εφαρμογής της στρατηγικής που έχει επιλεγεί. Όπως η ολική ποιότητα απαιτεί ότι μια εργασία πρέπει να διεκπεραιωθεί σωστά από την πρώτη στιγμή και κάθε στιγμή, και ότι οι εργαζόμενοι διασφαλίζουν και επιβεβαιώνουν την ποιότητα της εργασίας τους, με τον ίδιο τρόπο και η εφαρμογή της στρατηγικής απαιτεί από τη διοίκηση να διασφαλίζει την ποιότητά της. Συγχρόνως, η αξιολόγηση της στρατηγικής που επιλέχθηκε και υλοποιήθηκε είναι βασική για να διαβεβαιώσει ότι οι τιθέμενοι στόχοι έχουν επιτευχθεί.

Κατά τη διάρκεια αξιολόγησης της στρατηγικής ορισμένα από τα ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν είναι τα εξής:

- Είναι η εκτίμηση του περιβάλλοντος πλήρης, λεπτομερής και αντικειμενική;

- Είναι η διαδικασία καθορισμού και ανάλυσης των θεμάτων πλήρης, λεπτομερής, βασισμένη σε αντικειμενικά κριτήρια και προσαρμοσμένη στις ανάγκες της επιχείρησης; Hill,USA
- Είναι η διαδικασία εφαρμογής της στρατηγικής βασισμένη σε αντικειμενικά στοιχεία, και επικεντρωμένη στα σημαντικά θέματα της επιχείρησης;
- Είναι τα πλάνα δράσης, οι πόροι που επιμερίζονται και τα αποτελέσματα της επίδοσης στενά συνδεδεμένα με τους στρατηγικούς στόχους, και τα προγράμματα;

Εάν η απάντηση στα ερωτήματα αυτά είναι θετική τότε τα αποτελέσματα από την εφαρμογή της στρατηγικής στο τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων δεν μπορεί παρά να συμβάλλουν στην ανοδική εξέλιξη και στη θετική πορεία του οργανισμού

5.10. Επίλογος - συμπεράσματα

Η λειτουργική στρατηγική της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι ιδιαίτερα σημαντική για την επιτυχία του συνόλου του οργανισμού ειδικότερα στο σημερινό σύνθετο και έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η στρατηγική της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων επηρεάζει σημαντικά και συμβάλλει στην ανάπτυξη οργανισμών με έντονο το στοιχείο της ευελιξίας και τις προσαρμοστικότητας στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος. Είναι πλάνα τα οποία καθορίζουν και αναλύουν τις υπάρχουσες ευκαιρίες για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της

αποτελεσματικής διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων. Η ικανότητα της εφαρμογής της επιχειρηματικής στρατηγικής απαιτεί την εφαρμογή της λειτουργικής στρατηγικής του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων με ιδιαίτερη επικέντρωση στα θέματα που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού.

Ορισμένες στρατηγικές ανθρωπίνων πόρων επικεντρώνονται σε συγκεκριμένα πλάνα δράσης, ενώ άλλες χαρακτηρίζονται από διεύρυνση των θεμάτων τους και αποτελούν περισσότερο ολοκληρωμένα προγράμματα που αφορούν στη διοίκηση της στρατηγικής αλλαγής. Η στρατηγική του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, όπως και η επιχειρηματική στρατηγική του κάθε οργανισμού είναι ολοκληρωμένη, πολυδιάστατη και μακροπρόθεσμη όσο αφορά στην εφαρμογή της και επικεντρωμένη στην αλλαγή και στη βελτίωση του ανταγωνιστικού χαρακτήρα του οργανισμού.

Τα πλάνα ανθρωπίνων πόρων χαρακτηρίζονται ως στρατηγικές όταν βοηθούν τη διοίκηση να προλαμβάνει και να διοικεί με αυξημένη ταχύτητα και αποτελεσματικότητα, ακόμη και την πιο ριζοσπαστική αλλαγή. Η στρατηγική του τμήματος ανθρωπίνων πόρων αποτελεί το μέσο με το οποίο ευθυγραμμίζεται η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων με το στρατηγικό γενικό πλαίσιο της επιχείρησης.

Αξίζει συγχρόνως να σημειωθεί το γεγονός ότι η στρατηγική των ανθρωπίνων πόρων εξελίσσεται από την επιχειρηματική επικέντρωση (πελάτες, προϊόντα,

ανταγωνιστές) σταδιακά σε συγκεκριμένες πράξεις και προγράμματα τα οποία προσδιορίζονται και εφαρμόζονται μέσω λειτουργιών του τμήματος ανθρωπίνων πόρων (π.χ. εκπαίδευση, στρατολόγηση προσωπικού). Κατά τον ίδιο τρόπο το εύρος του σχεδιασμού εξελίσσεται από τη μακροπρόθεσμη γενική ιδέα στην άμεση διεκπεραίωση.

Η διαδικασία σχεδιασμού περιλαμβάνει μια αλληλουχία διαδικασιών αλλά στην πραγματικότητα ο σχεδιασμός συνεπάγεται τον παράλληλο καθορισμό των θεμάτων και των προτεινόμενων λύσεων. Το συμπέρασμα που εξάγεται από τη συγκεκριμένη διαδικασία είναι η στρατηγική η οποία αντικατοπτρίζει τις προτεραιότητες που πρέπει να μετατραπούν σε πράξεις. Συχνά η διοίκηση προβαίνει σε ενέργειες οι οποίες πιστεύουν ότι θα επιφέρουν θετικά αποτελέσματα στον οργανισμό, χωρίς να λαμβάνουν υπόψη το στρατηγικό πλαίσιο των εν λόγω ενεργειών. Ο σκοπός της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι να παρέχει το αναγκαίο πλαίσιο και να διασφαλίζει ότι οι πράξεις που θα πραγματοποιηθούν θα συμβάλλουν καθοριστικά στην επίλυση των θεμάτων που κρίνονται ως ιδιαίτερης σημασίας.

Η ποιότητα της στρατηγικής επαυξάνεται μέσω της αυστηρής και αντικειμενικής συλλογής και ανάλυσης των πληροφοριών. Όσο περισσότερο επιμελημένη είναι η εργασία σχεδιασμού μιας στρατηγικής τόσο περισσότερες είναι οι πιθανότητες το αποτέλεσμα να θεωρηθεί σχετικό και επαρκώς αιτιολογημένο.

Κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού η στρατηγική της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων προσδιορίζεται στα πλαίσια της συνολικής διαδικασίας στρατηγικής διοίκησης του οργανισμού. Με τον τρόπο αυτό, η ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων, η στρατολόγησή τους και το σύνολο των σχετικών δραστηριοτήτων αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της δυναμικής διαδικασίας που σχετίζεται με τη διαχείριση της αλλαγής. Τα προγράμματα εκπαίδευσης του προσωπικού, για παράδειγμα, δεν δικαιολογούνται όταν δεν σχετίζονται άμεσα με τα προσόντα και τις ανάγκες που υπάρχουν στο προσωπικό για γνώση και βελτίωση των ικανοτήτων τους.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Mark A.Thomas, What is a human resource strategy? MCB University Press
σελ.4-11
2. Peter Bamberger, Iian Meshoulam, Human Resource Strategy, Sage
Publications Inc, σελ. 14-16
3. James W. Walker, Human Resource Strategy, Mc Graw Hill International
Press, 1992, σελ. 84-92
4. Patrick Gunnigle and Sarah Moore, Linking business strategy and human
resource management, Issues and Implications, MCB University Press, 1994,
σελ 63-71
5. Peter Bamberger, Iian Meshoulam, ό.π. σελ. 20-33
6. Boudreau, John W. Human Resource Management: Evolving roles and
responsibilities, Bureau of National Affairs, Washington, D.C, σελ 1-41
7. Cappelli & Singh, Integrating strategic human resources and strategic
management, Industrial Relations Research Associations, 1992, σελ 165-192
8. Baron, J. N., & Kreps, D.M Strategic human resources, New York, 1986, σελ.
1-26
9. Ackermann, K. f. A contingency model of HRM strategy, Brussels, 1986,
σελ. 586-612
10. Balkin, D. B., & Gomez- Mejia, L. R. A contingency theory of compensation,
Business Publications,
11. Shaun Tyson, The practise of human resurce strategy, Pitman Publishing,
1997, σελ. 155-190
12. Ulrich, D and Lake,D. Organizational capability : Competing from the Inside
Out, New York, John Wiley, σελ 40

13. Ulrich, Dave, Organizational Capability, Wiley, New York, 1990, σελ. 42-48

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Νάνσυ Παπαλεξανδρή, Δημήτρης Μπουραντάς, Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2002

ΞΕΝΗ

1. Ackermann, K. f. A contingency model of HRM strategy, Brussels, 1986,
Bartlett Ca, Ghoshal S, Building competitive advantage through people, MIT Sloan Management Review, USA, 2002
2. Peter Bamberger, Ilian Meshoulam, Human Resource Strategy, Sage Publications Inc
3. Ian Beardwell, Len Holden, Human Resource Management, Pitman Publishing, London, 1995
4. Boudreau, John W. Human Resource Management: Evolving roles and responsibilities, Bureau of National Affairs, Washington, D.C
5. Baron, J. N., & Kreps, D.M Strategic human resources, New York, 1986
Balkin, D.B. & Gomez- Mejia, L. R. A contingency theory of compensation, Business Publications
6. Cappelli & Singh, Integrating strategic human resources and strategic management, Industrial Relations Research Associations, 1992
7. Chew I K-H, Chong P, Effects of strategic human resource management on strategic vision, The international Journal of Human Resource Management, UK, 1999

8. Fisher, Schoenfeldt, Shaw, Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, USA
9. Gerhart, B., & Milkovich, G, T, Employee compensation: Research and Practice, In Dunnette, M.D.
10. Luis R. Gomez-Mejia, Davic B. Balkin, Robrt L. Cardy, Managing Human Resources, Prentice Hall International, New Jersey 1998
11. Patrick Gunnigle and Sarah Moore, Linking business strategy and human resource management, Issues and Implications, MCB University Press, 1994
12. J. David Hunger, Thomas Wheelen, Essentials of strategic management, Prentice Hall Publishing Company
13. Christopher Mabey, Graeme Salaman and John Storey, Strategic Human Resource Management, A reader, Blackwell Publishers Ltd, USA, 1999
14. Lesley Mayne, Olga Tregaskis, Chris Brewster, A comparative analysis of the link between flexibility and HRM strategy, MCB University Press, 1996,
15. Les Pickett, Industrial and commercial training, MCB University Press, 2000
16. A. Newton, Human Resources and Business Strategy, Pitman Publishing, G. Britain, 1998
17. OECD Working Papers, Mobilizing Human Resources for Innovation, OECD, Publishing, Paris, 1999
18. Alan Price, Principles of Human Resource Management, Blackwell Publishers, USA,
19. Randall S. Schuler, Susan E Jackson Strategic Human Resource Management Blackwell Publishers Ltd
20. Sherman, Bohlander, Snell, Managing Human Resources Irwin Mc Graw Hill, USA

21. Mark A.Thomas, What is a human resource strategy? MCB University Press
22. The International Journal of Human Resource Management, Naney Brown Johnson, Strategic HRM effectiveness and firm performance, March 2001, Vol. 12
23. Tung-Chun Huang, The affects of linkage between business and human resource management strategies, Institute of Human Resource Management, National Central University, Chung-Li City, Taiwan, 2001
24. David S. Weiss, High Impact HR: Transforming Human Resources For Competitive Advantage, John Wiley& Sons Publishing, Canada, 1999
25. William B. Werther, Keith Davis, Human Resources and Personnel Management, Irwin Mc Graw Hill, USA
26. James W.Walker, Human Resource Management, Irwin Mc Graw Hill, USA

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	1
1.1. Ορισμός της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων	1
1.2. Οι ρόλοι της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.....	2
1.3. Οι λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.....	4
1.3.1. Η προσέλκυση των ανθρωπίνων πόρων	5
1.3.2. Η επιλογή των ανθρωπίνων πόρων.....	7
1.3.3. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων.....	8
1.3.4. Αξιολόγηση ανθρωπίνων πόρων	12
1.4. Τάσεις και αλλαγές στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων	15
1.5. Προκλήσεις στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων	16
1.5.1. Περιβαλλοντικές προκλήσεις.....	16
1.5.2. Επιχειρησιακές προκλήσεις	20
1.5.3. Ατομικές προκλήσεις.....	25
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	32
2.1. Ορισμοί στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων	32
2.2. Αρχές και πλεονεκτήματα της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων	33
2.3. Θεωρητικά μοντέλα προσέγγισης της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων	36
2.3.1. Αντιμετώπιση της επιχείρησης βάσει των πόρων (Resource based view of the firm).....	36
2.3.2. Μοντέλο συμπεριφοράς (The behavioral perspective).....	41
2.3.3. Κυβερνητικά συστήματα (Cybernetic systems)	43
2.3.4. Θεωρία συναλλαγής – μεσολάβησης κόστους (Agency-transaction cost theory).....	47
2.4. Εφαρμογή των μοντέλων προσέγγισης της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων	50
2.4.1. Στα πρότυπα της ανάλυσης του Porter	50
2.4.2. Στα πρότυπα της ανάλυσης των Miles και Snow	59
2.4.3. Στα πρότυπα της ανάλυσης του Walton.....	63
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	70

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	72
3.1. Στρατηγική εναρμόνιση – στρατηγική ευελιξία	72
3.1.1. Εναρμόνιση έναντι ευελιξίας ή εναρμόνιση και ευελιξία	73
3.2. Μοντέλο εναρμόνισης και ευελιξίας στη στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων	76
3.2.1. Στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και εναρμόνιση.....	79
3.3. Στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και ευελιξία	81
3.3.1. Πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και ευελιξία των πόρων.....	83
3.3.2. Πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και ευελιξία συντονισμού...	85
3.3.3. Ευελιξία και ικανότητες των εργαζομένων.....	89
3.3.4. Ευελιξία και συμπεριφορά των εργαζομένων.....	91
3.4. Επιπτώσεις για την πρακτική της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων	95
3.5. Εναρμόνιση ευελιξία και διαμόρφωση στρατηγικής	98
3.6. Εναρμόνιση ευελιξία και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	99
3.7. Συμπέρασμα.....	100
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	103
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	104
4.1. Εισαγωγή.....	104
4.2. Ανάπτυξη στρατηγικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων	107
4.3. Λόγοι εφαρμογής στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων	113
4.4. Καθορισμός των θεμάτων ανθρωπίνων πόρων	120
4.5. Παραδείγματα στρατηγικών ανθρωπίνων πόρων	134
4.5.1. Στρατηγική ανθρωπίνων πόρων στην εταιρεία AT&T - case study ...	135
4.5.2. Στρατηγική ανθρωπίνων πόρων στην αμερικάνικη εταιρεία ταχυδρομείων	137
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	139
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩ ΠΟΡΩΝ	140
5.1. Εισαγωγή.....	140
5.2. Ανάπτυξη στρατηγικού πλαισίου	143
5.3. Αποστολή του τμήματος των ανθρωπίνων πόρων (Mission statement)..	146
5.4. Ανάλυση Ανθρωπίνων Πόρων	147

5.5. Διαμόρφωση στρατηγικής στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων	150
5.6. Τρόποι προσέγγισης της διαμόρφωσης της στρατηγικής	154
5.7. Ο σχεδιασμός της στρατηγικής διοίκησης στην πρακτική του	157
5.8. Εφαρμογή της στρατηγικής στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων	159
5.9. Αξιολόγηση και έλεγχος	165
5.10. Επίλογος - συμπεράσματα	167
BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	171
BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	173