

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



ΜΒΑ ΤΩΜ -  
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΣΤΗΝ  
ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ – Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ  
ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ»**

**ΣΤΑΥΡΟΠΟΥΛΟΥ ΔΑΝΑΗ  
ΜΔΕ-ΟΠ0942**

ΠΤΥΧΙΟΥΧΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Πειραιάς 2013

*Αφιερώνεται στην οικογένειά μου και σε όσους με υποστήριξαν κατά τη διάρκεια των σπουδών μου, καθώς και στην κα Βικτωρία Πέκκα - Οικονόμου για την καθοδήγησή της κατά την εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας.*

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

## Πίνακας περιεχομένων

|   |           |
|---|-----------|
| Εισαγωγή.....   | 7         |
| <b>Κεφάλαιο 1ο – Στρατηγική &amp; Στρατηγική Διοίκηση.....</b>                                  | <b>10</b> |
| <b>1.1 Εισαγωγή 1ου Κεφαλαίου.....</b>  | <b>10</b> |
| <b>1.2 Εννοιολογική Προσέγγιση της Στρατηγικής Διοίκησης.....</b>                               | <b>10</b> |
| 1.2.1 Στρατηγική.....   | 10        |
| 1.1.2 Στρατηγική Διοίκηση.....  | 11        |
| 1.1.3 Εξωτερικό και Εσωτερικό Περιβάλλον της Επιχείρησης.....                                   | 13        |
| 1.1.4 Τα δομικά στοιχεία της Στρατηγικής Διοίκησης.....   | 16        |
| <b>1.3 Η έννοια του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.....</b>                                      | <b>17</b> |
| 1.2.1 Θεωρία Πόρων Ικανοτήτων.....  | 17        |
| 1.2.2 Οι ανθρώπινοι πόροι ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....                            | 19        |
| <b>1.3 Η στρατηγική συνεισφορά της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....</b>                      | <b>21</b> |
| 1.3.1 Η μετάβαση από τη Διοίκηση Προσωπικού στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....              | 21        |
| 1.3.2 Η έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....  | 23        |
| 1.3.3 «Ήπια» και «Σκληρή» Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....                                    | 26        |
| 1.3.4 Οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....  | 28        |
| 1.3.5 Η μετάβαση από τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στη Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων..... | 29        |
| <b>1.4 Επίλογος –Συμπεράσματα 1<sup>ου</sup> Κεφαλαίου.....</b>                                 | <b>30</b> |
| <b>1.5 Βιβλιογραφία 1<sup>ου</sup> Κεφαλαίου.....</b>   | <b>30</b> |
| <br>  |           |
| <b>Κεφάλαιο 2ο – Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....</b>                              | <b>32</b> |
| <b>2. 1 Εισαγωγή 2<sup>ου</sup> Κεφαλαίου.....</b>  | <b>32</b> |
| <b>2. 2 Γενική Επισκόπηση Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....</b>                   | <b>32</b> |
| <b>2.3 Η συνεισφορά της στρατηγικής προσέγγισης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού</b>           | <b>35</b> |
| <b>2.4 Οι επιδιώξεις της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....</b>                    | <b>35</b> |
| <b>2.5 Στρατηγικές Ανθρώπινων Πόρων.....</b>  | <b>37</b> |
| <b>2.6 Θεμελιώδεις έννοιες της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....</b>              | <b>38</b> |
| 2.6.1 Θεωρία πόρων – ικανοτήτων.....  | 38        |
| 2.6.2 Στρατηγική ευθυγράμμιση.....  | 39        |
| 2.6.3 Διοίκηση υψηλής απόδοσης.....   | 40        |
| 2.6.4 Διοίκηση υψηλής δέσμευσης.....  | 40        |
| 2.6.5 Διοίκηση υψηλής συμμετοχικότητας.....   | 41        |
| <b>2.7 Οφέλη της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....</b>                            | <b>41</b> |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>2.8 Υποδείγματα Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων .....</b>  | <b>42</b> |
| 2.8.1 Κανονιστικά Υποδείγματα .....  | 42        |
| <i>Το Υπόδειγμα 5 P του Schuler.....</i>   | <i>43</i> |
| 2.8.2 Εμπειρικά Υποδείγματα .....  | 44        |
| 2.8.3 Εννοιολογικά ή Θεωρητικά Υποδείγματα.....  | 46        |
| <i>Το υπόδειγμα του Guest .....</i>  | <i>47</i> |
| <i>Το υπόδειγμα των Wright &amp; McMaHan .....</i>   | <i>48</i> |
| 2.8.4 Στρατηγικές θεωρίες .....  | 49        |
| <i>Η θεωρία επιχείρησης με έμφαση στους πόρους.....</i>  | <i>49</i> |
| <i>Η προσέγγιση της συμπεριφοράς .....</i>   | <i>50</i> |
| <i>Θεωρία των κυβερνητικών συστημάτων .....</i>  | <i>54</i> |
| <i>Θεωρία της Αντιπροσώπευσης/ Θεωρία του Κόστους Συναλλαγής .....</i>   | <i>54</i> |
| 2.8.5 Μη στρατηγικές θεωρίες.....  | 55        |
| <i>Η θεωρία της εξάρτησης των πόρων.....</i>   | <i>55</i> |
| <i>Θεσμικές θεωρίες.....</i>   | <i>55</i> |
| 2.8.6 Επισκόπηση.....  | 56        |
| <b>2. 9 Στρατηγική ευθυγράμμιση .....</b>  | <b>56</b> |
| <b>2. 10 Επίλογος –Συμπεράσματα 2<sup>ο</sup> Κεφαλαίου.....</b>   | <b>64</b> |
| <b>2. 11 Βιβλιογραφία 2<sup>ο</sup> Κεφαλαίου .....</b>  | <b>65</b> |
| <br>   |           |
| <b>Κεφάλαιο 3ο – Η συμβολή της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην ενίσχυση της Οργανωσιακής Επίδοσης.....</b> | <b>68</b> |
| <b>3.1 Εισαγωγή 3<sup>ο</sup> Κεφαλαίου .....</b>  | <b>68</b> |
| <b>3.2 Οργανωσιακή επίδοση .....</b>   | <b>68</b> |
| 3.2.1 Ερμηνεία της επίδοσης βάσει της εστίασης στους μετόχους και βάσει της εστίασης στα ενδιαφερόμενα μέρη .....          | 69        |
| 3.2.2 Η επίδοση ως μια πολυδιάστατη έννοια .....   | 70        |
| 3.2.2 α Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων.....  | 71        |
| 3.2.2 β Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM.....  | 72        |
| <b>3.3 Στρατηγικές Ενίσχυσης της Οργανωσιακής Επίδοσης.....</b>  | <b>74</b> |
| 3.3.1 Στρατηγικές Διαχείρισης της Γνώσης .....   | 74        |
| 3.3.2 Στρατηγικές Εξυπηρέτησης του Πελάτη.....   | 75        |
| 3.3.3 Στρατηγικές Οργανωσιακού (ανά) Σχεδιασμού .....  | 75        |
| 3.3.4 Στρατηγικές Ενίσχυσης της Δέσμευσης των εργαζομένων .....  | 76        |
| 3.3.5 Στρατηγικές Συνεχούς Βελτίωσης.....  | 77        |

|            |  |           |
|------------|--|-----------|
| 3.3.6      | Στρατηγικές Ανάπτυξης Καλών Πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ..  | 77        |
| 3.3.7      | Στρατηγικές Ενίσχυσης της Οργανωσιακής Κουλτούρας.....   | 78        |
| <b>3.5</b> | <b>Επίλογος – Συμπεράσματα 3ου Κεφαλαίου .....</b>   | <b>79</b> |
| <b>3.6</b> | <b>Βιβλιογραφία 3ου Κεφαλαίου.....</b>   | <b>80</b> |
|            |  |           |
|            | <b>Κεφάλαιο 4ο – Ο ρόλος της οργανωσιακής κουλτούρας.....</b>  | <b>81</b> |
| <b>4.1</b> | <b>Εισαγωγή 4<sup>ο</sup> Κεφαλαίου .....</b>  | <b>81</b> |
| <b>4.2</b> | <b>Εννοιολογική προσέγγιση της οργανωσιακής κουλτούρας.....</b>  | <b>81</b> |
| 4.2.1      | Η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας.....  | 81        |
| 4.2.2      | Η έννοια του εργασιακού κλίματος.....  | 83        |
| <b>4.3</b> | <b>Η συμβολή της κουλτούρας και του κλίματος στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού .....</b>   | <b>85</b> |
| 4.3.1      | Υπόδειγμα Korelman, Brief και Guzzo .....  | 85        |
| 4.3.2      | Το υπόδειγμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων - Αποτελεσματικότητας Οργανισμού (Κοινωνική Διάσταση) .....  | 86        |
| <b>4.4</b> | <b>Επίλογος – Συμπεράσματα 4<sup>ο</sup> Κεφαλαίου.....</b>  | <b>88</b> |
| <b>4.5</b> | <b>Βιβλιογραφία 4ου Κεφαλαίου.....</b>   | <b>89</b> |
|            |  |           |
|            | <b>Κεφάλαιο 5ο - Μελέτη περίπτωσης «Αθηναϊκή Ζυθοποιία - Υιοθετώντας μια στρατηγική προσέγγιση Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για τη δημιουργία μιας κουλτούρας που υποστηρίζει την υψηλή οργανωσιακή επίδοση» .....</b> | <b>90</b> |
| <b>5.1</b> | <b>Εισαγωγή 5<sup>ο</sup> Κεφαλαίου .....</b>  | <b>90</b> |
| <b>5.1</b> | <b>Ιστορικό και Παρουσίαση.....</b>  | <b>91</b> |
| <b>5.2</b> | <b>Φιλοσοφία, Όραμα, Αξίες και Στόχοι.....</b>   | <b>92</b> |
| <b>5.3</b> | <b>Η κουλτούρα της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας σε μια Στρατηγική Διάσταση.....</b>  | <b>94</b> |
| 5.3.1      | Διαμόρφωση & Επικοινωνία της Οργανωσιακής κουλτούρας .....   | 95        |
| 5.3.1 α    | Συμμετοχή εργαζομένων στη διαμόρφωση των εταιρικών αξιών.....  | 95        |
| 5.3.1 β    | Εσωτερική Επικοινωνία.....   | 95        |
| 5.3.1 γ    | Διερεύνηση Εργασιακού Κλίματος & Ανατροφοδότηση (Great Place to Work, Έρευνα Εργαζομένων) .....  | 96        |
| 5.3.2      | Ευθυγράμμιση Πολιτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με την Οργανωσιακή Κουλτούρα .....   | 100       |
| 5.3.2 α    | Προσέλκυση κι επιλογή.....   | 100       |
| 5.3.2 β    | Διαχείριση Απόδοσης & Προσωπική Ανάπτυξη .....   | 101       |
| 5.3.2 γ    | Εκπαίδευση.....  | 102       |
| 5.3.2 δ    | Αμοιβές & Παροχές.....   | 103       |
| 5.3.2 ε    | Αναγνώριση.....  | 104       |

|  |            |
|--|------------|
| 5.3.3 Οργανωσιακή Επίδοση.....                             | 105        |
| <b>Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup> Επίλογος - Συμπεράσματα.....</b> | <b>109</b> |
| <b>Βιβλιογραφία.....</b>                                   | <b>111</b> |

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

## Κατάσταση Σχημάτων

|  |    |
|--|----|
| Σχήμα 1-1 Θεωρία Πόρων & Ικανοτήτων.....   | 18 |
| Σχήμα 1-2 Ο κύκλος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού .....  | 26 |
| Σχήμα 1-3 Το υπόδειγμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του Πανεπιστημίου Harvard.....                                     | 28 |
| Σχήμα 1-4 Το φάσμα λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού  | 29 |
| Σχήμα 2-1 Το υπόδειγμα 5-P Η σύνδεση των επιχειρησιακών στρατηγικών αναγκών με τις στρατηγικές δραστηριότητες ΔΑΠ.....   | 44 |
| Σχήμα 2-2 Στρατηγική Αλλαγή και ΔΑΠ .....  | 45 |
| Σχήμα 2-3 Το εννοιολογικό υπόδειγμα των θεωριών Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού .....                         | 49 |
| Σχήμα 2-4 Η θεωρία των ρόλων για την κατανόηση των πρακτικών ΔΑΠ .....   | 50 |
| Σχήμα 2-5 Υπόδειγμα Συστήματος Ανθρώπινων Πόρων βάσει της θεωρίας των κυβερνητικών σχημάτων .....                        | 54 |
| Σχήμα 2-6 Ένα γραμμικό μοντέλο Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού  | 64 |
| Σχήμα 3-1 Η ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων.....  | 72 |
| Σχήμα 3-2 Το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας του EFQM.....   | 73 |
| Σχήμα 4-1 Ένα υπόδειγμα για το Εργασιακό Κλίμα, την Κουλτούρα και την Παραγωγικότητα .....                               | 85 |
| Σχήμα 4- 2 Το υπόδειγμα της σχέσης Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και Αποτελεσματικότητας σε μια κοινωνική διάσταση..... | 88 |
| Σχήμα 5-1 Οι διαστάσεις που συνθέτουν ένα καλό εργασιακό περιβάλλον .....  | 97 |

## Κατάσταση Πινάκων

|  |    |
|--|----|
| Πίνακας 1 -1 Από τη Διοίκηση Προσωπικού στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: μια επισκόπηση.....                 | 22 |
| Πίνακας 2 - 1 Το υπόδειγμα του Guest για τη ΔΑΠ (Guest,1997) .....   | 47 |
| Πίνακας 2 - 2 Το υπόδειγμα Schuler & Jackson (1987).....   | 51 |
| Πίνακας 2 - 3 Επιχειρησιακές Στρατηγικές και Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (1984).....              | 53 |
| Πίνακας 2 - 4 Οι προσεγγίσεις Καλών Πρακτικών στο πλαίσιο της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων ..... | 61 |

## Εισαγωγή

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από συνεχείς αλλαγές, επιτακτική ανάγκη για καινοτομία και υψηλές απαιτήσεις από την πλευρά των πελατών και των επενδυτών, η έμφαση για την επιτυχία και τη βελτιωμένη επίδοση των επιχειρήσεων μέσω της ανάπτυξης διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έχει πλέον μετατεθεί από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (τεχνολογία, πρόσβαση σε κεφάλαια κ.α.) στους πόρους που μπορεί να αναπτύξει στο εσωτερικό της περιβάλλον (υλικούς και άυλους).

Όλο και περισσότερο, κυριαρχεί η αντίληψη ότι για να αναπτύξει μια επιχείρηση προοπτικές ανώτερης επίδοσης θα πρέπει να διαμορφώσει τις δραστηριότητές της, με τέτοιο τρόπο που να προσφέρουν αξία στη δράση της με τρόπο που να μην είναι δυνατό να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές της.

Η παρούσα εργασία εστιάζει στον καθοριστικό ρόλο που διαδραματίζει το ανθρώπινο δυναμικό στη διαμόρφωση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κυρίως λόγω των ιδιαίτερων άυλων χαρακτηριστικών του (γνώσεις, δεξιότητες και στάσεις εργαζομένων).

Ως απαραίτητη προϋπόθεση αναγνωρίζεται η ευθυγράμμιση όλων των πολιτικών και ενεργειών που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό με τη γενικότερη στρατηγική του οργανισμού μέσω μιας προσέγγισης Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που εξασφαλίζει ότι οι πρακτικές ανθρώπινων πόρων εξυπηρετούν την επίτευξη των μακροπρόθεσμων εταιρικών στρατηγικών στόχων.

Ειδικότερα, επισημαίνεται πως η ευθυγράμμιση εξασφαλίζεται αν η διαμόρφωση και μετάδοση της οργανωσιακής κουλτούρας πραγματοποιείται στα πλαίσια της ίδιας στρατηγικής προσέγγισης.

Υποστηρίζεται πως η ανάπτυξη μιας οργανωσιακής κουλτούρας δεν είναι τυχαία διαδικασία καθώς οι επιχειρήσεις θέτουν, διαχειρίζονται και παρακολουθούν την κουλτούρα τους αποσκοπώντας στην επίτευξη των στρατηγικών τους στόχων.

Όταν οι στρατηγικές προτεραιότητες διαφοροποιούνται, η κουλτούρα θα πρέπει να προσαρμόζεται αντίστοιχα ώστε να είναι ευθυγραμμισμένη με τους



στρατηγικούς στόχους. Με αυτό τον τρόπο, οι εργαζόμενοι θα συμπεριφέρονται με τρόπο που θα εξυπηρετεί τη στρατηγική της επιχείρησης σύμφωνα με τις συμπεριφορές που υποδεικνύονται από την οργανωσιακή κουλτούρα.

Ως αποτέλεσμα, θα αισθάνονται δέσμευση και θα επιδιώκουν υψηλές επιδόσεις γιατί θα γνωρίζουν, όχι μόνο πώς θα πρέπει να λειτουργήσουν αλλά και γιατί θα πρέπει να λειτουργήσουν με αυτό τον τρόπο.

Η παρούσα εργασία, λοιπόν, επιδιώκει να αναδείξει τη συμβολή της οργανωσιακής κουλτούρας στην επίτευξη υψηλής οργανωσιακής επίδοσης μέσα από το πρίσμα της υιοθέτησης μια στρατηγικής προσέγγισης Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Σε αυτό το πλαίσιο, στο πρώτο κεφάλαιο παραθέεται μια εννοιολογική προσέγγιση σε σχέση με τη Στρατηγική Διοίκηση και την υιοθέτηση της στρατηγικής προσέγγισης από τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, εισάγεται η έννοια της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και παραθέεται μια επισκόπηση των επιμέρους θεωρητικών τυπολογιών που σχετίζονται με αυτή.

Στο τρίτο κεφάλαιο, προσδιορίζεται η συμβολή της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στη βελτίωση της οργανωσιακής επίδοσης μέσω συγκεκριμένων προσεγγίσεων και στρατηγικών.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, εξετάζεται η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας (και η διάκρισή της από την έννοια του εργασιακού κλίματος) και διερευνάται ο καταλυτικός ρόλος που διαδραματίζουν σε σχέση με την οργανωσιακή επίδοση.

Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μελέτη περίπτωσης της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας - μιας εταιρείας που έχει υιοθετήσει αυτή την προσέγγιση, αναγνωρίζοντας ως σημαντικότερο παράγοντα επιτυχίας της τον άνθρωπο και υιοθετώντας μια κουλτούρα που υποστηρίζει τη στρατηγική της προσέγγιση καθιστώντας την ως ένα από τα «Καλύτερα Εργασιακά Περιβάλλοντα».

*«Αυτό που απομένει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, εν μέρει λόγω της δυσκολίας να αντιγραφεί και εν μέρει επειδή οι άλλες πηγές επιτυχίας έχουν αλλοιωθεί από τον ανταγωνισμό, είναι η οργανωσιακή κουλτούρα και ικανότητα, ενσωματωμένη στο ανθρώπινο δυναμικό». (Pfeffer 1994)*

## **Κεφάλαιο 1ο – Στρατηγική & Στρατηγική Διοίκηση**

### **1.1 Εισαγωγή 1ου Κεφαλαίου**

Θεμελιώδεις όροι της επιστήμης της Διοίκησης Επιχειρήσεων αποτελούν η έννοια της «στρατηγικής» αλλά και της «στρατηγικής διοίκησης». Πρόκειται αδιαμφισβήτητα για όρους που χρησιμοποιούνται εκτενώς τόσο σε ακαδημαϊκό επίπεδο, όσο και σε επίπεδο επιχειρήσεων.

Στην παρούσα ενότητα, θα αναλυθούν οι έννοιες αυτές με στόχο να προσδιορίσουμε τη σημασία τους αλλά και τη συμβολή τους στην επιτυχία των οργανισμών μέσω της βελτίωσης της ανταγωνιστικότητάς τους, εξετάζοντας ειδικότερα τη συμβολή τους στην αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα των επιχειρήσεων για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων.

### **1.2 Εννοιολογική Προσέγγιση της Στρατηγικής Διοίκησης**

#### **1.2.1 Στρατηγική**

Η λέξη «στρατηγική» προέρχεται από την αρχαία λέξη στρατηγός που συντίθεται από το ουσιαστικό «στρατός» και το ρήμα «άγω» που σημαίνει οδηγώ και ετυμολογικά παραπέμπει στην τέχνη της καθοδήγησης των στρατευμάτων.

Αρχικά, βάσει της παραπάνω ερμηνείας, της είχε αποδοθεί καθαρά στρατιωτική σημασία καθώς περιέγραφε τα σχέδια για την ανάπτυξη και χρήση στρατιωτικών δυνάμεων και υλικών σε ένα συγκεκριμένο πεδίο, προκειμένου να επιτευχθεί ένας συγκεκριμένος στόχος.

Σε αυτό το πλαίσιο υποστηρίζεται πως για να εφαρμοστεί κάποια στρατηγική θα πρέπει να βασίζεται σε γνωστά δεδομένα, όπως η θέση και η δύναμη του αντιπάλου αλλά και η δύναμη και ο χαρακτήρας των πόρων που ο στρατηγός έχει υπό τις διαταγές του.

Επιπλέον σημαντικοί παράγοντες για το σχεδιασμό της στρατηγικής αποτελούν φυσικά ο χρόνος αλλά και η ικανότητα πρόβλεψης πιθανών αλλαγών που θα μπορούσαν να ανατρέψουν δραματικά την ισορροπία δυνάμεων στην μάχη.

Σε ακριβώς αυτά τα σημεία βασίζεται και ο εντοπισμός αναλογιών μεταξύ στρατιωτικής και επιχειρησιακής στρατηγικής. Το στρατιωτικό πεδίο της μάχης

αντιστοιχεί στην (επιχειρησιακή) αγορά, καθώς και στα επιχειρηματικά περιβάλλοντα – οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό και πολιτικό. Οι στρατιωτικοί πόροι αντιστοιχούν σε πόρους της επιχείρησης, όπως τα εργοστάσια, το ανθρώπινο δυναμικό, τα εργαστήρια, τα συστήματα μεταφοράς, οι χρηματικοί πόροι, η φήμη και το όνομα της εταιρείας κ.α. Η ύπαρξη αυτών των ομοιοτήτων οδήγησε στην υιοθέτηση του όρου της στρατηγικής από την επιστήμη της Διοίκησης Επιχειρήσεων.

Όπως λοιπόν για το στρατό, η στρατηγική εστιάζει στην κατάστρωση ενός σχεδίου πολέμου και στη μορφοποίηση των μεμονωμένων επιχειρήσεων –πχ λήψη αποφάσεων σε σχέση με τις επιμέρους συμπλοκές, στο management, η στρατηγική αποτελεί ένα ενοποιημένο, περιεκτικό και ολοκληρωμένο σχέδιο που αναπτύσσεται προκειμένου να διασφαλίσει ότι θα επιτευχθούν οι βασικοί στόχοι της επιχείρησης. (Σιώμοκος, 2004,σελ. 44)

Για την έννοια και τον ορισμό της στρατηγικής, ο Mintzberg (Mintzberg, 1987,σελ.11-12) πραγματοποίησε μια ανασκόπηση εστιάζοντας στο ότι πρόκειται για κάποιο σχέδιο ή μια σχεδιασμένη και επιθυμητή πορεία δράσης.

Κατά τον Quinn, στρατηγική είναι ένα υπόδειγμα ή ένα σχέδιο της επιχείρησης το οποίο συγκροτεί τους σημαντικούς σκοπούς, πολιτικές και σειρές δράσης σε ένα συνεκτικό σύνολο. Σε αντίστοιχο πλαίσιο, ο P. Drucker προσδιόρισε τη στρατηγική ως μια «σκόπιμη ενέργεια», ενώ ο Moore ως ένα «σχέδιο δράσης».

Ως στρατηγική θα μπορούσαμε, λοιπόν, να ορίσουμε το πλάνο δράσης ενός οργανισμού το οποίο και καθορίζει πώς ο οργανισμός θα επιτύχει την αποστολή και τους στόχους του. (Wheelen, Hunger, 2008,σελ. 14).

Η στρατηγική συνιστά στην ουσία μια δήλωση πρόθεσης που προσδιορίζει τι σκοπεύει να κάνει ο οργανισμός και πώς θα το επιχειρήσει, ποια μέσα θα αξιοποιηθούν ώστε να δημιουργηθεί προστιθέμενη αξία.

### **1.1.2 Στρατηγική Διοίκηση**

Η στρατηγική διοίκηση αφορά αποφάσεις σχετικά με πολιτικές που επηρεάζουν όλη την επιχείρηση και διαδραματίζει θεμελιώδη ρόλο στη διατήρηση της αποτελεσματικής απόδοσης σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Συγκεκριμένα, συνίσταται στη διαδικασία καταγραφής των οργανωσιακών σκοπών, ανάπτυξης πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξη αυτών των σκοπών και καταμερισμού των πόρων με τέτοιο τρόπο ώστε να εξυπηρετείται η αποδοτική υλοποίηση των σχεδίων. Εστιάζει τόσο στη διαμόρφωση της στρατηγικής (ανώτατη διοίκηση) όσο και στην υλοποίησή της (ενδιάμεσα και κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα).

Πρόκειται, λοιπόν, για ένα σύνολο διοικητικών αποφάσεων και ενεργειών οι οποίες προσδιορίζουν την μακροχρόνια επίδοση όπως αυτή διαμορφώνεται ως συνισταμένη της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης.

Όπως ορίζεται από τους Pearce και Robinson (Pearce, 1988), η στρατηγική διοίκηση αποτελεί ένα σύστημα αποφάσεων και δράσεων που έχουν ως αποτέλεσμα τη διαμόρφωση και την εφαρμογή στρατηγικών σχεδιασμένων να συμβάλουν στην επιτυχία των στόχων της επιχείρησης.

Ειδικότερα αναγνωρίζονται τρία επίπεδα στα οποία αναπτύσσονται στόχοι και στρατηγικές:

#### A) Εταιρικό επίπεδο στρατηγικής

Αναφέρεται στη γενική στρατηγική της επιχείρησης κι εφόσον η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε περισσότερες από μία ανεξάρτητες επιχειρησιακές μονάδες (στον ίδιο ή σε άλλους κλάδους), αφορά στα επιμέρους πεδία δράσης στους κλάδους / αγορές όπου ανταγωνίζεται. Εταιρικές στρατηγικές αποτελούν για παράδειγμα, οι στρατηγικές ανάπτυξης, σταθερότητας- αναμονής, περισυλλογής, διαφοροποίησης.

#### B) Επιχειρηματικό επίπεδο στρατηγικής

Καθορίζεται σε επίπεδο στρατηγικής επιχειρηματικής μονάδας σε ένα συγκεκριμένο κλάδο, αγορά. Σε αυτό το επίπεδο, η στρατηγική μπορεί να είναι ανταγωνιστική ή συνεργασίας.

Σε ό, τι αφορά στην ανταγωνιστική στρατηγική, οι σημαντικότερες προσεγγίσεις συνοψίζονται στις ακόλουθες τυπολογίες:

#### Τυπολογία Porter (1980)

- Στρατηγική ηγεσίας κόστους
- Στρατηγική διαφοροποίησης

- Στρατηγική εστίασης

Τυπολογία Schuler – Jackson (1987)

- Στρατηγική χαμηλού κόστους
- Στρατηγική καινοτομίας
- Στρατηγική ποιότητας

Τυπολογία Miles & Snow (1984)

- Αμυντικού τύπου
- Διερευνητικού/ οραματιστή τύπου
- Αναλυτή τύπου
- Αντιδρών τύπου

Γ) Λειτουργικό επίπεδο στρατηγικής

Αφορά στη στρατηγική που αναπτύσσεται σε επίπεδο λειτουργικών τμημάτων (π.χ. Ανθρώπινων Πόρων, Οικονομικών, Marketing κοκ)

### ***1.1.3 Εξωτερικό και Εσωτερικό Περιβάλλον της Επιχείρησης***

Το πρώτο στάδιο για τη διαμόρφωση της στρατηγικής μιας επιχείρησης αλλά και συνεχής πηγή ενημέρωσης και ανατροφοδότησης είναι αδιαμφισβήτητα η ανίχνευση του εξωτερικού και του εσωτερικού της περιβάλλοντος. Με αυτό τον τρόπο, η διοίκηση είναι σε θέση να αξιολογήσει τη σπουδαιότητα και επιρροή των διάφορων στοιχείων που μπορούν να επηρεάσουν την επιχειρηματική επίδοση.

Σε αυτό το πλαίσιο, μια επιχείρηση θα πρέπει να αξιολογήσει πολύ προσεκτικά αφενός τις συνθήκες του εξωτερικού της περιβάλλοντος και συγκεκριμένα ενδεχόμενες ευκαιρίες που θα πρέπει να αξιοποιήσει και πιθανές απειλές που θα πρέπει να αποφύγει/ αντιμετωπίσει, αφετέρου τη σύνθεση του εσωτερικού της περιβάλλοντος και συγκεκριμένα τις ενδεχόμενες δυνάμεις (πόρους που μπορεί να αξιοποιήσει) και τις ενδεχόμενες αδυναμίες (στοιχεία που στερούν από

την επιχείρηση τη δυνατότητα δημιουργίας διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος).

### **Εξωτερικό περιβάλλον**

Με τον όρο εξωτερικό περιβάλλον, αναφερόμαστε τόσο στο ευρύτερο, όσο και στο αμεσότερο / κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Οι βασικοί τομείς εστίασης σε ό,τι αφορά στο γενικευμένο περιβάλλον είναι συνοπτικά οι ακόλουθοι: (Farnham 2010)

- Κοινωνικό – πολιτισμικό περιβάλλον

Χαρακτηρίζεται από τα δημογραφικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν τον πληθυσμό στον οποίο απευθύνεται και ο οποίος ταυτόχρονα τη συνθέτει (μέγεθος, ηλικία, άλλα κοινωνικά χαρακτηριστικά, γεωγραφική κατανομή, φύλο, εθνικότητα, επίπεδο εκπαίδευσης, θρησκεία και απόψεις).

- Τεχνολογικό περιβάλλον

Αφορά σε διάφορων ειδών τεχνολογίες (επικοινωνιών, βιοτεχνολογίας, ιατρική τεχνολογίας, ρομποτικής, έρευνας και ανάπτυξης) που επίσης σαφέστατα επιδρούν στον τρόπο λειτουργίας και στη στρατηγική κάθε επιχείρησης.

- Μακρο-οικονομικό περιβάλλον

Οι συνθήκες που επικρατούν σε σχέση με τη μακρο-οικονομική πολιτική, τη δομή των ανταγωνιστικών αγορών, το επίπεδο των τιμών, τις διάφορες διεθνείς τάσεις, τα δημοσία οικονομικά σε επίπεδο φορολογίας, κατανάλωσης, επενδύσεων, μισθών και ημερομισθίων, δημόσιων υπηρεσιών, ισοζυγίου εισαγωγών- εξαγωγών, ισοτιμιών αλλά και οι αγορές κεφαλαίων, αδιαμφισβήτητα στο σύγχρονο περιβάλλον, περισσότερο από ποτέ, διαδραματίζουν καταλυτικό ρόλο στις επιχειρηματικές αποφάσεις και την υιοθετούμενη από τις επιχειρήσεις στρατηγική.

- Φυσικό περιβάλλον

Έννοιες όπως ο περιορισμός των φυσικών πόρων, η βιώσιμη ανάπτυξη, το περιβαλλοντικό αποτύπωμα των επιχειρήσεων, η μόλυνση/ ρύπανση και η προστασία

του περιβάλλοντος είναι επίσης παράγοντες που συνθέτουν το πλαίσιο προσδιοριστικών στοιχείων της επιχειρησιακής στρατηγικής.

- Πολιτικό περιβάλλον

Η κυβέρνηση και οι διάφορες πολιτικές δυνάμεις, η δημόσια διοίκηση και πολιτική, οι ομάδες πίεσης, η κοινή γνώμη, η εθνική και ευρωπαϊκή/ διεθνής νομοθεσία ιδιαίτερα σε ό,τι αφορά στο εργατικό δίκαιο, στο δίκαιο του καταναλωτή, σε κανονισμούς για την υγιεινή και ασφάλεια, σε κανόνες δεοντολογίας και επιχειρηματικής ηθικής (εργασιακές σχέσεις, παραγωγική διαδικασία, υπεύθυνη κατανάλωση, συνεργασία με προμηθευτές, ανθρώπινα δικαιώματα) είναι όλα στοιχεία που συνιστούν το βαθμό εταιρικής κοινωνικής ευθύνης μιας επιχείρησης αλλά και το βαθμό συμμόρφωσής της προς τη νομοθεσία, επομένως αποτελούν δομικά στοιχεία της διαμόρφωσης και υλοποίησης της στρατηγικής της σύγχρονης επιχείρησης.

Από την άλλη πλευρά, όταν γίνεται αναφορά στο άμεσο εξωτερικό περιβάλλον, περιλαμβάνονται ομάδες και στοιχεία που επηρεάζουν και επηρεάζονται άμεσα από τον οργανισμό όπως για παράδειγμα οι μέτοχοι, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, τα διάφορα δίκτυα διανομής, οι πελάτες αλλά και όλα τα υπόλοιπα ενδεχόμενα ενδιαφερόμενα μέρη.

### **Εσωτερικό Περιβάλλον**

Με τον όρο εσωτερικό περιβάλλον, περιγράφεται ο πυρήνας του οργανισμού και τα στοιχεία που συνθέτουν το επιχειρηματικό του προφίλ. Ειδικότερα, γίνεται αναφορά στη δομή του (ιεραρχία, συστήματα εσωτερικής επικοινωνίας κλπ), στην κουλτούρα (στην οποία θα εστιάσουμε στη συνέχεια) και στους διάφορους πόρους (χρηματοοικονομικούς, τεχνογνωσίας, ανθρώπινο παράγοντα κλπ).

Με την έννοια δομή, χαρακτηρίζεται η οργάνωση ως προς τη ροή της επικοινωνίας και τη διάταξη των ρόλων και σχέσεων των ανθρώπων σε έναν οργανισμό.

Με την έννοια κουλτούρα, γίνεται εστίαση στα πιστεύω, στις προσδοκίες και στις αξίες που χαρακτηρίζουν έναν οργανισμό και πιο συγκεκριμένα στο σύστημα κοινών αξιών, πιστεύω, βασικών παραδοχών και άτυπων κανόνων το οποίο, ως κοινό



νοητικό πλαίσιο, συνδέει τους ανθρώπους μιας επιχείρησης προσδιορίζοντας το πώς σκέφτονται και συμπεριφέρονται, τι κάνουν και για ποιο λόγο το κάνουν.

Τέλος, με την έννοια επιχειρησιακοί πόροι γίνεται αναφορά στα στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για την επίτευξη των στόχων της. Μπορεί να αφορούν περιουσιακά στοιχεία, δεξιότητες, γνώσεις κ.α. Σε αυτό το πλαίσιο, μπορούμε να θεωρήσουμε πόρους της επιχείρησης τους ανθρώπινους πόρους, τις διοικητικές ικανότητες, τους χρηματοοικονομικούς πόρους, τις εγκαταστάσεις, το know how κ.α. (Γεωργόπουλος 2002)

#### **1.1.4 Τα δομικά στοιχεία της Στρατηγικής Διοίκησης**

Βάσει των ορισμών που περιγράφηκαν παραπάνω, η στρατηγική διοίκηση είναι συνισταμένη δύο επιμέρους εννοιών- της δήλωσης προθέσης (στρατηγική πρόθεση) αλλά και της επίτευξης της στρατηγικής εναρμόνισης (μέσω του συνδυασμού ικανοτήτων και ευκαιριών).

##### **- Στρατηγική Πρόθεση**

Η Στρατηγική πρόθεση εκφράζει τις προθέσεις μιας επιχείρησης σχετικά με το τι θέλει να πετύχει και με ποιο τρόπο σκοπεύει να το επιτύχει. Με άλλα λόγια, αποτελεί την έκφραση της θέσης της ηγεσίας μιας επιχείρησης ως προς το τι θέλει να διατηρήσει ή να αποκτήσει και την διαμόρφωση ενός σαφούς κριτηρίου σε σχέση με τον τρόπο που η πρόοδος αυτή θα επιτευχθεί και θα μετρηθεί. (Hamel 1989,σελ.64)

Σύμφωνα με τους Miller και Dess (1996) (Miller 1996) τα επιμέρους στοιχεία της στρατηγικής πρόθεσης είναι:

- Το όραμα της επιχείρησης για τη μελλοντική της θέση (τι θέλει να κάνει)
- Η αποστολή της επιχείρησης (ποιος είναι ο λόγος υπάρξεώς της/ η επιχειρηματική δραστηριότητά της)
- Οι συγκεκριμένοι στόχοι (το γενικότερο προσδοκώμενο αποτέλεσμα)
- Στρατηγικοί σκοποί (το συγκεκριμένο προσδοκώμενο αποτέλεσμα με προσδιορισμένο το χρονικό διάστημα μέχρι την υλοποίησή του)

## **Στρατηγική Εναρμόνιση**

Η έννοια της στρατηγικής εναρμόνισης υποδεικνύει ότι ο οργανισμός θα πρέπει να συνδυάσει τις δυνάμεις που διαθέτει (σε επίπεδο πόρων και ικανοτήτων) με τις ευκαιρίες που είναι διαθέσιμες στο εξωτερικό περιβάλλον, λαμβάνοντας υπόψη και τους σχετικούς κινδύνους. (Armstrong, 2006, σελ. 32)

### **1.3 Η έννοια του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος**

Η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εισήχθη στην επιστήμη της Διοίκησης Επιχειρήσεων από τον Michael Porter (Porter, 1985) σύμφωνα με τον οποίο και προέρχεται από την ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργεί αξία για τους πελάτες της (μεγαλύτερη από την αξία των ανταγωνιστών).

Για να δημιουργηθεί αυτή η προστιθέμενη αξία, σύμφωνα με τον Porter, θα πρέπει να υιοθετηθεί μια προσέγγιση ακόλουθη της λογικής του κινούμενου στόχου βάσει της οποίας οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εφευρίσκουν συνεχώς τρόπους ώστε να βελτιώνουν την θέση τους έναντι στους ανταγωνιστές τους.

Ο Porter έδωσε με αυτό τον τρόπο έμφαση στη δυνατότητα για διαφοροποίηση μέσω της παροχής προϊόντων ή υπηρεσιών που εκλαμβάνονται ως μοναδικά ικανοποιώντας τις ανάγκες των καταναλωτών αποτελεσματικότερα.

Ως εξέλιξη της προσέγγισης Porter, διατυπώθηκε η θεωρία πως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθίσταται διατηρήσιμο όταν η επιχείρηση εφαρμόζει στρατηγική που τα οφέλη της δεν μπορούν να αντιγραφούν από τον ανταγωνισμό. (Armstrong, 2006,σελ. 20-21)

#### **1.2.1 Θεωρία Πόρων Ικανοτήτων**

Η εξέλιξη αυτών των προσεγγίσεων αναφορικά με το πώς ο στόχος της ανάπτυξης διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορεί να επιτευχθεί, δεδομένης και της αστάθειας του εξωτερικού περιβάλλοντος, είναι η διατύπωση της Θεωρίας Πόρων – Ικανοτήτων.

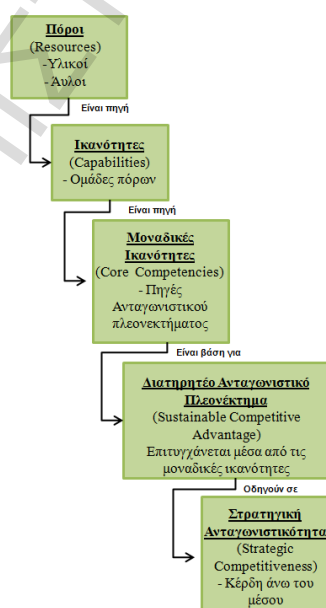
Σύμφωνα με την θεωρία των πόρων – ικανοτήτων είναι προτιμότερο μια επιχείρηση να στηρίζεται στο εσωτερικό της περιβάλλον, ώστε να επιτύχει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα καθώς τελικά αυτό που διαφοροποιεί σε μια πιο

βιώσιμη διάσταση μια επιχείρηση από τους ανταγωνιστές της είναι ο τρόπος με τον οποίο διαχειρίζεται και αξιοποιεί τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει.

Η προσέγγιση αυτή, λοιπόν, ορίζει την επιχείρηση ως μια διοικητική οργάνωση και παράλληλα ως μια σύνθεση επιμέρους παραγωγικών πόρων και ικανοτήτων. Στην πράξη επισημαίνει πως η επιτυχία μιας στρατηγικής και η επίτευξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, δεν στηρίζεται αποκλειστικά σε ένα πόρο της επιχείρησης αλλά σε δέσμη πόρων (resource bundling) που όταν συνεργάζονται/ συντονίζονται σωστά δημιουργούν ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (ικανότητες).

Με την έννοια πόροι, λοιπόν, αναφερόμαστε σε φυσικούς, οργανωσιακούς και ανθρώπινους παράγοντες ενώ με την έννοια ικανότητες σε διάφορους συνδυασμούς των επιμέρους πόρων. Η ύπαρξη πόρων είναι το πρώτο βήμα, ο κατάλληλος συνδυασμός τους όμως είναι η παράμετρος που θα τους μετατρέψει σε ικανότητες για την επιχείρηση.

Οι ικανότητες αυτές στη συνέχεια, μπορούν να καταταχθούν σε δύο κατηγορίες: στις οριακές ικανότητες και στις διακεκριμένες ικανότητες. Η διάκρισή τους συνίσταται στο ότι οι οριακές ικανότητες μπορούν εύκολα να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές, ενώ αντίθετα οι διακεκριμένες ικανότητες δεν μπορούν να αντιγραφούν από τον ανταγωνισμό. (Hitt 1997)



**Σχήμα 1-1 Θεωρία Πόρων & Ικανοτήτων**  
Πηγή: Hitt, Ireland , Hoskisson, 2005 (σελ. 75)

Στο ίδιο πλαίσιο, ο Barney ανέπτυξε μια αναλυτική προσέγγιση σύμφωνα με την οποία υπάρχουν τέσσερα κριτήρια βάσει των οποίων μπορεί να αξιολογηθεί κατά πόσο μια ικανότητα είναι εν δυνάμει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Προσδιορίζει μια ικανότητα ως διακεκριμένη αν έχει τα παρακάτω χαρακτηριστικά: (Barney 1991,σελ.105-112)

- Αξία (Value), αν δηλαδή παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- Σπανιότητα (Rareness), αν αποτελεί στοιχείο που δεν διαθέτουν οι ανταγωνιστές
- Μη δυνατότητα αντιγραφής (Immitability), αν δηλαδή αποτελεί χαρακτηριστικό που δεν μπορούν να μιμηθούν οι ανταγωνιστές
- Υποστήριξη από τον οργανισμό (Organization)

Ο διαχωρισμός ανάμεσα σε οριακές και διακεκριμένες ικανότητες δε συνεπάγεται ωστόσο απαραίτητα ότι η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι εφικτή μόνο μέσω των διακεκριμένων ικανοτήτων (απλά επισημαίνει πως σε αυτή την περίπτωση είναι ευκολότερο να δημιουργηθεί διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα).

Μια επιχείρηση μπορεί να επιδιώξει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και μέσω οριακών ικανοτήτων θα πρέπει, όμως, να επικεντρώνεται διαρκώς σε προσπάθειες για την ενίσχυσή τους αναπτύσσοντας μηχανισμούς που θα της επιτρέπουν να συλλέγει οριακές ικανότητες ανώτερες των ανταγωνιστών, να μαθαίνει γρηγορότερα και να εφαρμόζει αυτές τις γνώσεις πιο αποτελεσματικά. (Armstrong 2006, σελ.21-22)

### **1.2.2 Οι ανθρώπινοι πόροι ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**

Κριτικής σημασίας παράγοντας ανάπτυξης και ευημερίας για μια επιχείρηση είναι η απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Πλέον, έχει ευρέως αναγνωρισθεί η συμβολή των ανθρώπινων πόρων στην εξασφάλιση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθώς η γνώση, η εμπειρία και η

αφοσίωση των εργαζομένων μιας επιχείρησης αποτελούν κάποιες από τις βασικότερες θεμελιώδεις ικανότητες των οργανισμών. (Armstrong 2006, σελ.21-22)

Η συμβολή των ανθρώπινων πόρων γίνεται ευκολότερα κατανοητή μέσα από την εξέταση της υπό το πρίσμα της Θεωρίας Πόρων – Ικανοτήτων αλλά και των τεσσάρων παραγόντων (Αξία – Σπανιότητα – Δυνατότητα Αντιγραφής – Συμβατότητα με τον οργανισμό) που όπως αναφέρθηκε συνιστούν απαραίτητα στοιχεία τα οποία θα πρέπει να χαρακτηρίζουν τους πόρους που θα αξιοποιηθούν ώστε να εξασφαλισθεί η διατηρησιμότητα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Αναλυτικότερα, αυτοί οι παράγοντες, γνωστοί και ως πλαίσιο VRIO (Barney, 1991), συνδέονται με το ανθρώπινο δυναμικό ως εξής: (Mathis, 2000)

- Αξία (Value)

Οι ανθρώπινοι πόροι που μπορούν να δημιουργήσουν προστιθέμενη αξία είναι εκείνοι που μπορούν να αντιμετωπίσουν εξωτερικούς κινδύνους και να εκμεταλλευτούν ευκαιρίες. Μια πιθανή εφαρμογή είναι, για παράδειγμα, η ικανότητα των εργαζομένων να λαμβάνουν αποφάσεις και να σκέφτονται με καινοτόμο τρόπο όταν παρατηρούνται αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον.

- Σπανιότητα (Rariness)

Δεδομένου ότι οι ειδικές ικανότητες των ανθρώπων ενός οργανισμού παρέχουν αξιοσημείωτα πλεονεκτήματα και η νέα γενιά εργαζομένων αναζητά συνεχώς ευκαιρίες ανάπτυξης, ιδιαίτερα σημαντική είναι η δυνατότητα μιας επιχείρησης να παρέχει εκπαίδευση και ανάπτυξη στους εργαζομένους της ώστε να ενισχύει της δεξιότητές τους και να συμβάλλει στην εξασφάλιση υπεροχής έναντι εργαζομένων σε άλλες επιχειρήσεις.

Η επένδυση σε μια ολοκληρωμένη προσέγγιση εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού, μπορεί να συμβάλει στην προσέλκυση και κυρίως στη διατήρηση ικανών εργαζομένων με μοναδικές (σπάνιες) γνώσεις και ικανότητες.

- Δυσκολία αντιγραφής (non-Immitability)

Οι ανθρώπινοι πόροι χαρακτηρίζονται από μια στρατηγικής σημασίας αξία που δεν είναι εύκολο να αντιγραφεί από άλλους καθώς μια τέτοιου τύπου μίμηση προϋποθέτει την αλλαγή όλης της κουλτούρας που χαρακτηρίζει τον κάθε οργανισμό.

- Υποστήριξη από τον οργανισμό (Organization)

Το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να είναι οργανωμένο ως οντότητα ώστε υποστηρίζει τον οργανισμό να επωφεληθεί από τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Οι εργαζόμενοι, λοιπόν, πρέπει να είναι σε θέση να συνεργάζονται αποτελεσματικά μέσω πολιτικών και προγραμμάτων Ανθρώπινων Πόρων που υποστηρίζουν όλες τις πιθανές συνέργιες.

### **1.3 Η στρατηγική συνεισφορά της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού**

#### ***1.3.1 Η μετάβαση από τη Διοίκηση Προσωπικού στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού***

Από πολύ νωρίς στις επιχειρήσεις, έγινε αντιληπτό ότι ανεξάρτητα από την φύση των οργανωσιακών διαδικασιών αλλά και των διαφόρων ενεργειών της διοίκησης, αναπόσπαστη παράμετρος της διαδικασίας διοίκησης θα έπρεπε να αποτελεί η αποδοτική χρήση των πόρων και ιδιαίτερα των ανθρώπινων καθώς από τη στιγμή που το ανθρώπινο στοιχείο θα διαδραμάτιζε καθοριστικό ρόλο στη γενικότερη επιτυχία του οργανισμού θα έπρεπε να διοικείται αποτελεσματικά. (Mullins 1999, σελ)

Διαχρονικά, στη βιομηχανική εφαρμογή, παρατηρήθηκε μια ποικιλία αναφορικά με την προσπάθεια να δοθεί κάποιο όνομα στην υπηρεσία που ασχολείται με τη διαχείριση των σχέσεων εργασίας. Όταν κατά το 1920 στην Αμερική δημιουργήθηκαν για πρώτη φορά ειδικές υπηρεσίες για να χειριστούν τη διοίκηση του προγράμματος προσωπικού, ονομάστηκαν υπηρεσίες προσωπικού (Personnel Service).

Στη συνέχεια, κατά την περίοδο 1930-1940, εξαιτίας της γρήγορης ανάπτυξης συνδικαλιστικών ενώσεων που πρόσθεσαν στις επιχειρήσεις την ευθύνη των συλλογικών διαπραγματεύσεων, υιοθετήθηκε η έννοια των βιομηχανικών σχέσεων (Industrial Relations). Ο όρος αυτός ήταν πιο συχνός για βιομηχανικές επιχειρήσεις κι έτσι κρατικές υπηρεσίες και άλλοι οργανισμοί χρησιμοποίησαν και τις έννοιες εργασιακές σχέσεις (Labour Relations) ή υπηρεσίες /τμήματα προσωπικού.

Από το 1980 και στη συνέχεια, οπότε και γίνεται πλήρως αντιληπτό ότι τα θέματα δημιουργίας και διαχείρισης των συστημάτων που αφορούν στον ανθρώπινο παράγοντα αλλά και τα θέματα που αναφέρονται στη διεύθυνση εργαζομένων από προϊσταμένους σε όλα τμήματα είναι αλληλένδετα και χρήζουν ενιαίας θεώρησης, μελέτης και αντιμετώπισης, καθιερώνεται ο όρος Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. (Κανελλόπουλος 2002)

**Πίνακας 1 -1 Από τη Διοίκηση Προσωπικού στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: μια επισκόπηση**

| <b>Διοίκηση Προσωπικού</b>  | <b>Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού</b>   |
|---|--|
| <b>Διαμορφώνεται από την ανάγκη του εργοδότη να αντιμετωπίζει με δίκαιο τρόπο τους ανθρώπους που απαρτίζουν τον οργανισμό</b> | Διαμορφώνεται από την ανάγκη του εργοδότη να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά |
| <b>Λειτουργεί κυρίως σε σταθερές συνθήκες αγοράς</b>  | Λειτουργεί κυρίως σε ανταγωνιστικές συνθήκες αγοράς που χαρακτηρίζονται από συχνές αλλαγές |
| <b>Αφορά μια παραδοσιακή προσέγγιση διοίκησης ανθρώπων με ισχυρά διοικητικά – γραφειοκρατικά στοιχεία</b>                     | Αφορά μια ιδιαίτερη προσέγγιση στη διοίκηση ανθρώπων με έντονο στρατηγικό σκοπό            |
| <b>Είναι βραχυπρόθεσμο, με ad hoc προσέγγιση</b>  | Είναι μακροπρόθεσμο, με στρατηγική προσέγγιση  |
| <b>Υιοθετεί ένα πλουραλιστικό πλαίσιο αναφοράς για τον οργανισμό και τη διοίκηση ανθρώπων</b>                                 | Υιοθετεί ένα ενιαίο πλαίσιο αναφοράς για τον οργανισμό και τη διοίκηση ανθρώπων            |
| <b>Διαπραγματεύεται με τις εργατικές ενώσεις</b>  | Διαχειρίζεται τους εργαζόμενους μεμονωμένα σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι συλλογικά           |
| <b>Υλοποιείται, παρακολουθείται και διαφυλάσσεται από ειδικούς</b>  | Υλοποιείται από τους επαγγελματίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων σε                       |

|            |  |
|------------|--|
| προσωπικού | συνεργασία με τους άμεσους προϊστάμενους |
|------------|--|

Πηγή: Farnham D., 2010 (σελ.7)

### **1.3.2 Η έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Η εύρεση ενός απόλυτου ορισμού ακόμα και για τη σύγχρονη έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι αρκετά σύνθετη υπόθεση. Ο λόγος είναι ότι δεν υπάρχει κάποιο συνολικά συμφωνούμενο πλαίσιο για την κατανόηση και την ανάλυση της λειτουργίας του Ανθρώπινου Δυναμικού παρά μόνο διάφορα επιμέρους ανταγωνιστικά μοντέλα.

Πρακτικά, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ένα αρκετά ευέλικτο πεδίο καθώς επηρεάζεται άμεσα και καθολικά από έκτακτες οργανωσιακές αλλαγές που πραγματοποιούνται διαχρονικά και που κατά κύριο λόγο έχουν ως καταλύτη κάποιο εξωτερικό παράγοντα.

Ιστορικά, λοιπόν, έχει αποδειχθεί πως η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι μια επιστήμη που πρέπει να αλλάζει προτεραιότητες και να επανασυντίθεται καθώς διάφορες κοινωνικο-οικονομικές συνθήκες αλλάζουν το επιχειρησιακό πλαίσιο. (Farnham, 2010)

Παράγοντες που διαδραματίζουν καταλυτικό ρόλο στη εξέλιξη και αντιμετώπιση της επιστήμης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι αναλυτικότερα οι ακόλουθοι:

#### **Εργασιακό κόστος**

Δεδομένου ότι οι οργανισμοί στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον αντιμετωπίζουν σοβαρό πρόβλημα ανταγωνιστικότητας σε επίπεδο κόστους, στρέφονται προς το ακριβό στοιχείο του λειτουργικού κόστους, το ανθρώπινο δυναμικό, έτσι ώστε να μειώσουν το κόστος απασχόλησής του και ταυτόχρονα να βρουν τρόπους ώστε οι εργαζόμενοι (σαν σύνολο αλλά και ο καθένας ξεχωριστά) να συμβάλλουν μέγιστα στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. (Χυτήρης 2001,σελ. 15)

#### **Αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον**



Οι αλλαγές που συμβαίνουν στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο επιχειρηματικό περιβάλλον είναι πολλές και συχνές με καθοριστικές συνέπειες στη στρατηγική και στις πολιτικές των επιχειρήσεων οι οποίες κινητοποιούν αντίστοιχα και αλλαγές στο σύστημα διοίκησης των ανθρώπινων πόρων που υιοθετείται.

Για παράδειγμα, σημαντικές προκλήσεις που δημιούργησαν την ανάγκη για μια συστηματικότερη προσέγγιση στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτέλεσαν οικονομικές και τεχνολογικές αλλαγές (Judy and D'Amico 1997,σελ. 2-6) όπως:

- η μετάβαση των οικονομιών από τον πρωτογενή και δευτερογενή στον τριτογενή τομέα και η ταχύτατη ανάπτυξη της πληροφορικής
- η διαθεσιμότητα και η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού
- τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και η έννοια της διαφορετικότητας
- ο οργανωσιακός ανασχεδιασμός.

Δεδομένης της πληθώρας των συνδεόμενων παραγόντων, όπως παρουσιάστηκαν ενδεικτικά παραπάνω, στη διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία κανείς μπορεί να συναντήσει αντίστοιχα και μια πληθώρα ορισμών, πλαισίων και μοντέλων που αφορούν στην αποτύπωση της έννοιας της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Παρόλα αυτά είναι απαραίτητη η εξέταση των διαφόρων υποδειγμάτων προκειμένου να γίνουν κατανοητές οι βασικές εσωτερικές και εξωτερικές συνιστώσες που συνθέτουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργούν οι επαγγελματίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σήμερα. Σε αυτές τις δυναμικές έννοιες θα αναφερθούμε στη συνέχεια.

- Σύμφωνα με τους Marchington και Wilkinson, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ορίζεται ως η διοίκηση της απασχόλησης.
- Σύμφωνα με ένα άλλο ορισμό, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ορίζεται ως ο σχεδιασμός τυπικών συστημάτων σε έναν οργανισμό ώστε να διασφαλιστεί η αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη αξιοποίηση του ανθρώπινου ταλέντου και να επιτευχθούν οι εκάστοτε στόχοι του. (Mathis, 2000)

- Σε έναν πιο αναλυτικό ορισμό, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αναφέρεται ως το σύνολο των πολιτικών και πρακτικών που απαιτούνται ώστε να απαντηθούν όλα τα ζητήματα που σχετίζονται με τους εργαζόμενους και πιο συγκεκριμένα με την προσέλκυση, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση, την αμοιβή και ανταμοιβή τους, όπως επίσης και με παράγοντες όπως η δημιουργία ενός ασφαλούς, ηθικού και δίκαιου εργασιακού περιβάλλοντος. Σε αυτές τις πολιτικές και πρακτικές περιλαμβάνονται, για παράδειγμα (Dessler, 2009):

- Η ανάλυση εργασίας
- Ο προγραμματισμός αναγκών σε εργαζόμενους
- Η προσέλκυση και η επιλογή εργαζομένων
- Η καθοδήγηση και εκπαίδευση των νεοπροσληφθέντων και υφιστάμενων εργαζομένων
- Η αξιολόγηση της απόδοσης
- Η διαχείριση μισθών και σχετιζόμενων παροχών
- Η εσωτερική επικοινωνία
- Η καλλιέργεια της δέσμευσης του ανθρώπινου δυναμικού

Η διαφωνία γύρω από την ακριβή έννοια και την φύση και της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού συνεχίζεται ακόμα και σήμερα ακόμα και αν κατά τη διάρκεια των ετών εστιάζει σε διαφορετικά σημεία.

Οι περισσότερες από αυτές τις θεωρίες αναπτύχθηκαν τις τελευταίες δεκαετίες σηματοδότησαν αλλαγές στην φύση του HR καθιστώντας το από διαχειριστική σε προνοητική λειτουργία του οργανισμού με έντονα στρατηγικά στοιχεία. (Boxall, 1994).

Ξεκίνησαν, όπως αναφέρθηκε, από τον διαχωρισμό των εννοιών «Διοίκηση Προσωπικού» και «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού» (Guest, 1991,σελ. 150-152), συνέχισαν με την προσπάθεια ένταξης των εργασιακών/ βιομηχανικών σχέσεων στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Torrington 2005), την εξέταση των στρατηγικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και την ενσωμάτωσή τους στις επιχειρησιακές στρατηγικές μέσω της συμμετοχής των άμεσων προϊσταμένων στις διαδικασίες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Budhwar 1997) και στη συνέχεια οδηγήθηκαν στη διερεύνηση του βαθμού στον οποίο η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί

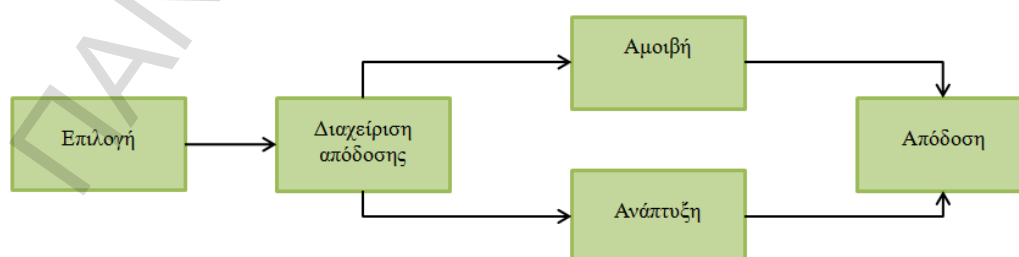
να λειτουργήσει ως κλειδί για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε έναν οργανισμό. (Barney 1991,σελ. 155) αποδίδοντάς της έτσι μια στρατηγική πλέον σημασία και διάσταση.

### 1.3.3 «Ήπια» και «Σκληρή» Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Πολύ συχνή στη βιβλιογραφία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι η αναφορά στους όρους «σκληρή» και «ήπια» Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Η διάκριση αυτή ουσιαστικά αναφέρεται στα θεωρητικά μοντέλα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που έχουν αναπτυχθεί. Η σκληρή εκδοχή αντιστοιχεί στο μοντέλο του Michigan και η ήπια εκδοχή στο μοντέλο του Harvard.

Σύμφωνα με το μοντέλο του Michigan, τα συστήματα ανθρώπινου δυναμικού και η οργανωσιακή δομή θα πρέπει να διαμορφώνονται βάσει της γενικότερης οργανωσιακής στρατηγικής (matching model). Συμπληρωματικά, υποστηρίζεται ότι η προσέγγιση που ακολουθείται από όλες τις επιχειρήσεις σε σχέση με τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων βασίζεται σε μια λογική αλυσίδας (αντίστοιχη με αυτή που αποτυπώνεται στο ακόλουθο σχήμα), η οποία συνίσταται από τέσσερις θεμελιώδεις διαδικασίες/ λειτουργίες και συγκεκριμένα (Fombrum, 1984,σελ. 55):

- Την επιλογή – αντιστοίχιση των ανθρώπινων πόρων σε συγκεκριμένες θέσεις εργασίας.
- Την αξιολόγηση – διαχείριση απόδοσης
- Την ανταμοιβή – η χρησιμότητα της οποίας ως διοικητικό εργαλείο έχει μόλις πρόσφατα αρχίσει να αναπτύσσεται
- Την ανάπτυξη υψηλής ποιότητας εργαζομένων



Σχήμα 1-2 Ο κύκλος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού  
(Πηγή: Armstrong 2006, σελ. 4)

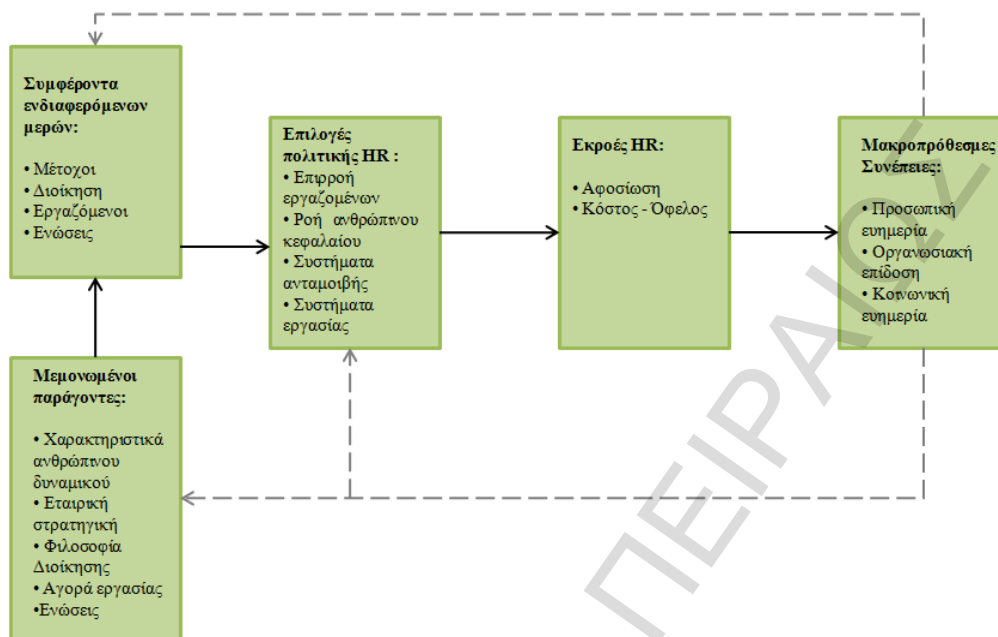
Από την άλλη πλευρά, το θεωρητικό πλαίσιο του πανεπιστημίου του Harvard βασίζεται στην υπόθεση ότι τα ιστορικά προβλήματα της διοίκησης προσωπικού μπορούν να επιλυθούν μόνο όταν οι διοικήσεις αναπτύξουν μια άποψη σε σχέση με το πώς οι εργαζόμενοι θα μπορέσουν να «εμπλακούν» στον οργανισμό και να αναπτυχθούν μέσω αυτής της διαδικασίας. Χωρίς μια κεντρική φιλοσοφία ή πιο σωστά ένα στρατηγικό όραμα, το HR απλά θα παραμείνει ένα σύνολο ανεξάρτητων μεταξύ τους δραστηριοτήτων.

Σύμφωνα με τον Beer (Beer, 1984), το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον επιτάσσει μια μακροπρόθεσμη προσέγγιση ανθρώπινου δυναμικού που θα αντιμετωπίζει τους εργαζόμενους ως εν δυνάμει πλεονεκτήματα και όχι ως υψηλά κόστη.

Περνώντας σε μια βαθύτερη ανάλυση, το πανεπιστήμιο του Harvard αναγνώρισε στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού δύο βασικά χαρακτηριστικά: (Armstrong 2006, σελ.5)

- 1) Τα στελέχη πρώτης γραμμής έχουν μεγαλύτερη ευθύνη για τη διατήρηση ευθυγράμμισης ανάμεσα στην ανταγωνιστική στρατηγική και στις πολιτικές προσωπικού.
- 2) Υπάρχει σαφής αποστολή καθορισμένων πολιτικών που προσδιορίζουν τον τρόπο με τον οποίο αναπτύσσονται και εφαρμόζονται οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού, δημιουργώντας με αυτό τον τρόπο συνέργιες.

Μια διαγραμματική απεικόνιση του συγκεκριμένου θεωρητικού μοντέλου, όπως αναπτύχθηκε από τον Beer, παραθέεται στη συνέχεια.

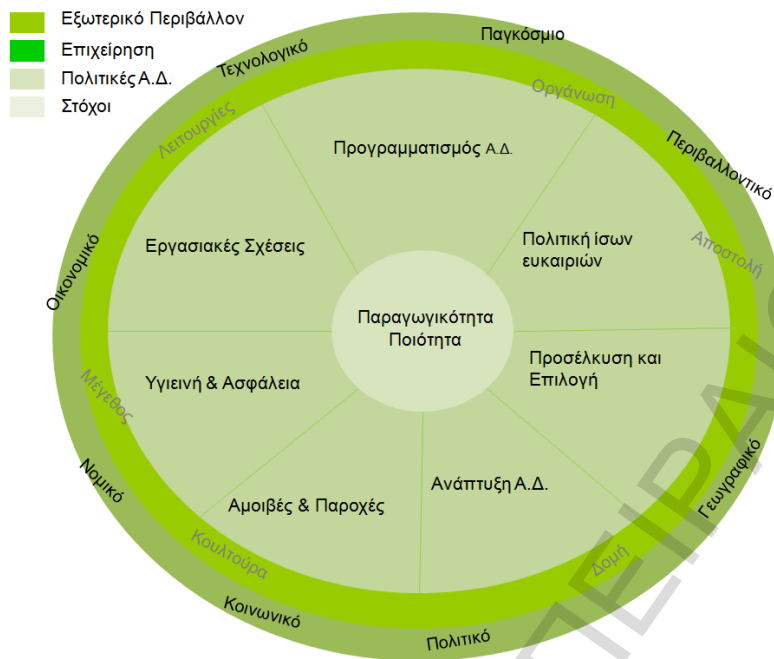


**Σχήμα 1-3 Το υπόδειγμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του Πανεπιστημίου Harvard**  
 Πηγή: Armstrong 2006, σελ.6

Η ουσιαστική διαφορά των δύο αυτών θεωρητικών μοντέλων έγκειται στο αν οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται με ανθρωποκεντρική προσέγγιση ή ως πόροι. Τη στιγμή που η σκληρή προσέγγιση, αντιμετωπίζει τους εργαζομένους ως ένα πόρο που πρέπει να λειτουργεί με ορθολογικό τρόπο και ως ένα κόστος το οποίο θα πρέπει να ελαχιστοποιηθεί εστιάζοντας σε πρακτικές ευελιξίας που συνίστανται σε περιορισμένη επένδυση σε διαδικασίες μάθησης και ανάπτυξης, η ήπια προσέγγιση τους αντιμετωπίζει ως έναν πόρο άξιο επένδυσης και τείνει να εστιάζει σε πρακτικές προσανατολισμένες στην καλλιέργεια υψηλής δέσμευσης, συμμετοχής και προσωπικής ευημερίας δίνοντας την ίδια στιγμή έμφαση και στις εργασιακές σχέσεις. (Beardwall, 2007).

### 1.3.4 Οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Πλέον, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτυπώνεται ως ένα πιο σύνθετο πλέγμα επιμέρους λειτουργιών που θα πρέπει όμως, όπως θα δούμε στη συνέχεια, να ευθυγραμμίζονται και να λειτουργούν συμπληρωματικά ώστε να δημιουργούνται συνέργειες που θα εξυπηρετήσουν την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης.



Σχήμα 1-4 Το φάσμα λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού  
 Πηγή: Mathis, 2000 σελ.11

### 1.3.5 Η μετάβαση από τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στη Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Παρότι η αποτελεσματική υιοθέτηση των πρακτικών της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (όπως η προσέλκυση και επιλογή, η εκπαίδευση κλπ που είδαμε παραπάνω), στηρίζεται στην εφαρμογή ενός συστήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που είναι ικανό να δημιουργεί αξία, και να ενισχύει την αποτελεσματικότητα του οργανισμού, από μόνες τους αυτές οι πρακτικές δεν μπορούν να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Για να δημιουργηθεί αξία που θα οδηγήσει σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων θα πρέπει να λειτουργεί σε συνδυασμό με άλλους οργανωσιακούς πόρους. (Delery, 1996,σελ. 294 -295). Παρόλα αυτά, ο ακριβής προσδιορισμός αυτής της σχέσης ποικίλει ανάμεσα στους διάφορους ερευνητές.

Οι περισσότεροι, ωστόσο, συγκλίνουν στο συμπέρασμα ότι η επίδραση της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα

και επίδοση, ενισχύεται όταν το εφαρμοζόμενο σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων αποτελείται από πρακτικές οι οποίες είναι συνεπείς μεταξύ τους και προωθούν συμπεριφορές (αποτελέσματα σε επίπεδο ανθρώπινων πόρων), απαραίτητες για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. (Lengnick Hall, 1988, σελ.459-460)

Η λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού, λοιπόν, σε μια στρατηγική διάσταση, μπορεί να συμβάλει προς αυτή την κατεύθυνση μέσω της διαχείρισης των στοιχείων (ικανότητες /δεξιότητες, δέσμευση εργαζομένων, εταιρική κουλτούρα, ομαδικότητα) που μπορούν ευκολότερα να αποτελέσουν πηγές διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. (Barney, 1997)

#### **1.4 Επίλογος –Συμπεράσματα 1<sup>ου</sup> Κεφαλαίου**

Στην πρώτη ενότητα πραγματοποιήθηκε μια εννοιολογική προσέγγιση των όρων «στρατηγική» και «στρατηγική διοίκηση», ενώ παρουσιάστηκαν και τα δομικά τους στοιχεία. Σε αυτό το πλαίσιο, έγινε αναφορά στους παράγοντες που συνθέτουν το εξωτερικό αλλά και το εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων με ιδιαίτερη αναφορά στον ανθρώπινο παράγοντα και τη στρατηγική συνεισφορά του σε σχέση με την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων ιδιαίτερα στο σύγχρονο δυναμικό ανταγωνιστικό επιχειρηματικό πλαίσιο.

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

Barney, J. *“Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”* Journal of Management, 1991.

Beardwall J., Claydon T. *“Human Resource Management: a contemporary approach”*, 5th edition. Harlow: FT/ Prentice Hall, 2007.

Beer, M et al. *“Managing Human Assets”* Free Press, 1984.

Boxall, P. *“Placing HR Strategy at the Heart of Business Success”* Personnel Management, 1994.

Budhwar, P. and Sparrow, P. *“Evaluating Levels of Strategic Integration and Devolvement of Human Resource Management in India”*. The International Journal of Human Resource Management, 1997.

Dessler, G. *“A framework for Human Resource Management”*, 5th edition. Pearson Prentice Hall, 2009.

Farnham, D. *“Human Resource Management in Context”*, 3rd edition. CIPD, 2010.

Fombrum, C., Tichy, M. and Devanna, N. *“Strategic Human Resource Management”* New York: Wiley, 1984.

Guest, D. *“Personnel Management: The end of orthodoxy?”* *British Journal of Industrial Relations*, 29(2): 147–175., 1991.

Judy, R., D'Amico C. *“Workforce 2020: Work and Workers in the 21st Century. Hudson Institute”*, 1997.

Mathis L., Jackson J. *“Human Resource Management”*, 9th edition. Thomson Learning, 2000.

Mintzberg H., *“The Strategy Concept 1: Five P's for Strategy”*, Vol 30 California management review, 1987:Vol.30,11-24.

Mullins, L. *“Management and Organizational Behaviour”*, 5th edition. Pearson Prentice Hall, 1999.

Porter M., *“Competitive strategy”*, The Free Press, New York, 1980

Schuler, R. and Jackson, S. (1987), *“Linking competitive strategies with human resource management practices”*, *Academy of Management Executive*, Vol. 1 No. 3, pp. 209-13.

Torrington, D., Hall, L. and Taylor, S. (2005). *“Human Resource Management”*. Harlow: Financial Times, 2005.

Κανελλόπουλος, Χ. *“Διοίκηση Προσωπικού - Ανθρώπινου Δυναμικού (Θεωρία και Πράξη)”*, 2η έκδοση. Κέντρο ευρ. σπουδών μανατζμεντ ΕΠΕ (CEMS), 2002.

Σιώμοκος, Γ. *“Στρατηγικό Μάρκετινγκ”* Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε., 2004,σελ.44

Χυτήρης, Λ. *“Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων”* Interbooks, 2001.



## **Κεφάλαιο 2ο – Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού**

### **2. 1 Εισαγωγή 2<sup>ου</sup> Κεφαλαίου**

Βάσει όσων αναπτύχθηκαν στο πρώτο κεφάλαιο, η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού συνιστά μια προσέγγιση διοίκησης ανθρώπινων πόρων που παρέχει το στρατηγικό πλαίσιο που απαιτείται ώστε να υποστηριχθούν οι μακροπρόθεσμοι στόχοι της επιχείρησης.

Αυτή η προσέγγιση λαμβάνει υπόψη διάφορους μακροπρόθεσμους προσδιοριστικούς παράγοντες του HR όπως τα ζητήματα δομής, ποιότητας, κουλτούρας, αξιών, δέσμευσης και συνδυασμού των πόρων με σκοπό την κάλυψη μελλοντικών αναγκών.

Αντικείμενο και σκοπός της παρούσας ενότητας είναι να διερευνήσει τον τρόπο με τον οποίο η υιοθέτηση στρατηγικής προσέγγισης για τη διοίκηση του ανθρώπινου στοιχείου των επιχειρήσεων μπορεί επηρεάσει τους παράγοντες αυτούς συμβάλλοντας τελικά στην επιτυχία των οργανισμών.

### **2. 2 Γενική Επισκόπηση Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού συνεχώς εξελίσσεται και αποτελεί ένα συνεχές θέμα συζήτησης τόσο από τους ακαδημαϊκούς όσο και από όλους όσους ακόμα εμπλέκονται καθώς ο ορισμός της αλλά και η συσχέτισή της με τις υπόλοιπες πτυχές του επιχειρησιακού σχεδιασμού και της επιχειρησιακής στρατηγικής δεν είναι σαφής. (CIPD Revised July 2011)

Η έννοια του στρατηγικού HRM ήρθε στην επιφάνεια περίπου στις αρχές του 1990 οπότε και οι ακαδημαϊκοί της απέδωσαν ορισμούς όπως:

- Η ανάληψη όλων εκείνων των ενεργειών που επηρεάζουν τις συμπεριφορές των ατόμων κατά την προσπάθειά τους να ικανοποιήσουν τις στρατηγικές ανάγκες της επιχείρησης.
- Το σχέδιο των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού που αποσκοπούν στο να βοηθήσουν τον οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του.

Διάφοροι ορισμοί που διαχρονικά αποδόθηκαν στην έννοια «Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού» είναι οι ακόλουθοι:

Σύμφωνα με τους Schuler και Walker (Schuler, 1990,σελ.7) αποτελεί το σύνολο διαδικασιών και δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται σε σχέση με τους ανθρώπινους πόρους του οργανισμού με τη βοήθεια των στελεχών πρώτης γραμμής προκειμένου να επιλυθούν τα προβλήματα της επιχείρησης.

Σε αντίστοιχο πλαίσιο, ο Guest της αποδίδει το ρόλο της διασφάλισης της συνοχής ανάμεσα στις διάφορες πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού αλλά και της ευθυγράμμισής τους με το στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης εξασφαλίζοντας πάντα και την υποστήριξη των στελεχών πρώτης γραμμής με την υιοθέτηση τους στην καθημερινή τους εργασία.

Οι Wright & McMaHan ορίζουν τη Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ως το πλαίσιο των δραστηριοτήτων, πρακτικών και στρατηγικών ανθρώπινων πόρων που αποσκοπούν στο να βοηθήσουν τον οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του. (Wright. 1992)

Ως στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού ορίζουμε συγκεκριμένα πλάνα και προγράμματα που στοχεύουν στην επίλυση θεμελιωδών στρατηγικών ζητημάτων που σχετίζονται με τους ανθρώπινους πόρους των οργανισμών (Schuler, 1992) στοχεύουν στην ευθυγράμμιση των οργανωσιακών πρακτικών, πολιτικών και προγραμμάτων με τα εταιρικά και στρατηγικά επιχειρησιακά σχέδια (Greer, 1995).

Κάτω από την ομπρέλα του στρατηγικού HR μπορούν να συμπεριληφθούν πολλές διαφορετικές στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, όπως για παράδειγμα:

- Η παροχή δίκαιων και αναλογικών αποδοχών
- Η βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων
- Η καθιέρωση οργανωσιακών δομών

Παρόλα αυτά, οι παραπάνω στρατηγικές μεμονωμένα δε συνιστούν Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού καθώς το πεδίο αυτό δεν περιορίζεται αλλά

αποτελεί μέρος ενός γενικότερου πλαισίου που καθορίζει τη δομή και την υλοποίηση των επιμέρους στρατηγικών.

Η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού επομένως συνδέει τη στρατηγική με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού δίνοντας έμφαση στην ευθυγράμμιση των πρακτικών του HR με τις ανάγκες της επιχείρησης και τις συνθήκες του περιβάλλοντός της. Ο συνδυασμός της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και της στρατηγικής της επιχείρησης συμβάλλει στην αποτελεσματική διοίκηση των ανθρώπινων πόρων και στη βελτίωση της οργανωσιακής επίδοσης, οδηγώντας τελικά στην επιτυχία της επιχείρησης. (Holbeche, 2009, σελ. 12)

Εκτενής αναφορά έχει γίνει βιβλιογραφικά και στη δυνατότητα του ανθρώπινου δυναμικού να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον οργανισμό μέσα από την ανάπτυξη μοναδικών συστημάτων διοίκησης που δεν μπορούν από να υιοθετηθούν από ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. (Huselid, 1997,σελ 541).

Προκειμένου κάτι τέτοιο να επιτευχθεί, τα τμήματα HR πρέπει να είναι προσανατολισμένα στο μέλλον, διαμορφώνοντας στρατηγικές HR συνεπείς στο ευρύτερα διαμορφωμένο επιχειρησιακό πλάνο.

Αυτή η προσέγγιση προσανατολισμού στο μέλλον θα τις οδηγήσει στη συστηματική πραγματοποίηση αναλύσεων σχετικών με τις δεξιότητες που είναι απαραίτητο να αναπτυχθούν στους ανθρώπους του οργανισμού προκειμένου να υλοποιηθεί η στρατηγική της επιχείρησης (βάσει αυτής της στρατηγικής θα προσαρμοστούν π.χ. οι πρακτικές HR σε επίπεδο προσέλκυσης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, αμοιβών και παροχών κτλ.) (Holbeche 2009,σελ.20).

Γενικότερα, το στρατηγικό HR σχετίζεται με τη συστηματική συσχέτιση ανθρώπων και οργανισμών, ειδικότερα σε σχέση με την ενσωμάτωση των πρακτικών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην ευρύτερη εταιρική στρατηγική.

Αν θέλαμε, λοιπόν, να καταλήξουμε σε έναν ορισμό που να λαμβάνει υπόψη όλες τις παραπάνω συνισταμένες θα μπορούσαμε να αποδώσουμε τη Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ως το σύνολο των προγραμματισμένων πρακτικών και δραστηριοτήτων που αποσκοπούν στο να συνεισφέρουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

## **2.3 Η συνεισφορά της στρατηγικής προσέγγισης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού**

Η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού δίνει έμφαση σε ενέργειες που διαφοροποιούν μια επιχείρηση από τους ανταγωνιστές της. Η συνεισφορά της έννοιας της «στρατηγικής» στη διαφοροποίηση αυτή πηγάζει κυρίως από τα 4 παρακάτω χαρακτηριστικά της: (Pettigrew 1986)

- Τη χρήση της έννοιας του προγραμματισμού
- Τη συγκροτημένη προσέγγιση σχεδιασμού και διαχείρισης συστημάτων διοίκησης προσωπικού βασιζόμενη σε συγκεκριμένη πολιτική και στρατηγική που συνιστούν μια φιλοσοφία
- Την εναρμόνιση των πρακτικών και πολιτικών HR με τη γενικότερη επιχειρηματική στρατηγική (Huselid, 1997)
- Την θεώρηση του ανθρώπινου δυναμικού ως στρατηγικού πόρου και εν δυνάμει πηγής ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Ουσιαστικά, η στρατηγική προσέγγιση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού παρέχει μια σαφή επεξήγηση αναφορικά με τους λόγους για τους οποίους οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού σχετίζονται και πρέπει να σχετίζονται με την επιχειρηματική στρατηγική, ώστε να βοηθούν στην ανάπτυξη των επιθυμητών συμπεριφορών που θα οδηγήσουν σε βελτιωμένη οργανωσιακή επίδοση. (Snell, 1992)

## **2.4 Οι επιδιώξεις της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Ένας βασικός σκοπός της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η εξασφάλιση οφέλους από την ύπαρξη ενός συμφωνημένου και κατανοητού πλαισίου προσεγγίσεων ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού σε μακροπρόθεσμη βάση παρέχοντας στην επιχείρηση ένα γνώμονα σε σχέση με:

- τον τρόπο αντιμετώπισης κριτικής σημασίας ζητημάτων που αφορούν στον ανθρώπινο παράγοντα

- την αξιοποίηση σχετικών παραγόντων επιτυχίας αλλά και
- τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων που έχουν μακροπρόθεσμη επιρροή στις συμπεριφορές που αναπτύσσονται μέσα στον οργανισμό.

Πέρα όμως από αυτό το σκοπό, η θεμελιώδης επιδίωξη της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Lengnick Hall, 1988) μέσω των ανθρώπινων πόρων και συγκεκριμένα εξασφαλίζοντας πως ο οργανισμός διαθέτει καταρτισμένους εργαζόμενους που χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό δέσμευσης και παρακίνησης.

Εξετάζοντας, ωστόσο, τις επιδιώξεις της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να συνυπολογιστεί ο βαθμός στον οποίο οι στρατηγικές HR λαμβάνουν υπόψη τις ανάγκες και επιθυμίες όλων των ενδιαφερόμενων μερών: των εργαζομένων αλλά και της διοίκησης.

Σε σχέση με αυτή την ανάγκη, ο Storey κάνοντας λόγο για το “μαλακό - soft strategic HRM” δίνει μεγαλύτερη έμφαση στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού από τη σκοπιά της παροχής ευκαιριών για συνεχή βελτίωση και ανάπτυξη, της επικοινωνίας, της εργασιακής ασφάλειας, της ποιότητας της εργασιακής καθημερινότητας και της ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

Από την άλλη πλευρά, το “σκληρό- hard strategic HRM” δίνει έμφαση στην παράμετρο της επένδυσης στο ανθρώπινο κεφάλαιο για την εξυπηρέτηση κινήτρων κερδοφορίας.

Ο ρόλος της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, λοιπόν, είναι να συμβάλλει στην εξισορρόπηση των «μαλακών – soft» και «σκληρών- hard» σημείων.

## 2.5 Στρατηγικές Ανθρώπινων Πόρων

Οι στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού ουσιαστικά αντικατοπτρίζουν την πρόθεση του οργανισμού σε σχέση με τις πολιτικές και πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και τον τρόπο με τον οποίο αυτές θα λειτουργούν υποστηρικτικά τόσο μεταξύ τους, όσο και με την ευρύτερα υιοθετημένη επιχειρησιακή στρατηγική.

Οι στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού που αναπτύσσονται σε έναν οργανισμό αφορούν για παράδειγμα: (Armstrong, 2006,σελ.40)

- Στη διαχείριση του ταλέντου
- Στη διαχείριση της γνώσης και αναλυτικότερα στην καλλιέργεια, προσέλκυση, διατήρηση, διάχυση και ενίσχυση της μάθησης
- Στην ανάπτυξη των εργαζομένων
- Στην προσέλκυση και διατήρηση των κατάλληλων ανθρώπινων πόρων
- Στην αναγνώριση και επιβράβευση ως συνάρτηση των πολιτικών αμοιβών και παροχών και της ανάπτυξης κινήτρων
- Στις εργασιακές σχέσεις

Σε πολύ μεγάλο βαθμό η επιτυχία της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στηρίζεται στην ανάπτυξη στρατηγικών ανθρώπινου δυναμικού που:

- Ικανοποιούν τις ανάγκες της επιχείρησης
- Στηρίζονται σε λεπτομερή ανάλυση και μελέτη
- Μετασχηματίζονται σε εφαρμόσιμα σχέδια δράσης
- Είναι συνεκτικές και έχουν προκύψει από στοιχεία που υποστηρίζουν το ένα το άλλο
- Εξυπηρετούν τα συμφέροντα όλων των ενδιαφερόμενων μερών

## 2.6 Θεμελιώδεις έννοιες της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

### 2.6.1 Θεωρία πόρων – ικανοτήτων

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενη ενότητα, βασική επιδίωξη της θεωρίας πόρων – ικανοτήτων είναι η ανάπτυξη στρατηγικών ικανοτήτων μέσω της συσχέτισης πόρων και ευκαιριών με σκοπό την εξασφάλιση προστιθέμενης αξίας από την αποτελεσματική αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων. (Barney, 1991) Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, η επιχείρηση μπορεί να ορισθεί ως ένα σύμπλεγμα απτών και μη απτών πόρων και ικανοτήτων που απαιτούνται για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού.

Η θεωρία πόρων – ικανοτήτων στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στην παραδοχή ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εξασφαλίζεται μέσω της ανάπτυξης των ανθρώπων κατά τέτοιο τρόπο ώστε να μαθαίνουν αλλά και να εφαρμόζουν τη διαθέσιμη γνώση γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές. (Prahalad, 1989)

Ωστόσο, η πρώτη σύνδεση της Θεωρίας πόρων ικανοτήτων με τη Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έγινε το 1994 οπότε και επισημάνθηκε πως τα συστήματα HR μπορούν είτε να συμβάλουν στην επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (ευνοώντας την ανάπτυξη ικανοτήτων), είτε να οδηγήσουν σε αδυναμία σε σχέση με τον ανταγωνισμό (δυσχεραίνοντας την αξιοποίηση ή ακόμα και καταστρέφοντας τις ικανότητες που διαθέτει ο οργανισμός) (Lado & Wilson, 1994)

Ο Boxall (Boxall 1998,σελ. 267) μελετώντας την θεωρία πόρων- ικανοτήτων προχώρησε στη διάκριση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που επιτυγχάνεται μέσω της στρατηγικής προσέγγισης στη διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα σε δύο ειδών πλεονεκτήματα:

- Το «πλεονέκτημα ανθρώπινου κεφαλαίου» που έγκειται στη στελέχωση του οργανισμού από εργαζόμενους με δεξιότητες και ικανότητες υψηλότερης ποιότητας από τον ανταγωνισμό

- Το «πλεονέκτημα των οργανωσιακών διαδικασιών» που οφείλεται στην ανάπτυξη διαδικασιών που επιτρέπουν στον οργανισμό να λειτουργεί αποδοτικότερα από τον ανταγωνισμό.

Σύμφωνα με τον Armstrong, η θεωρία πόρων- ικανοτήτων σχετίζεται με την ενίσχυση του ανθρώπινου κεφαλαίου και της γνώσης μέσα σε έναν οργανισμό. Το ταλέντο των εργαζομένων σε επίπεδο υψηλής απόδοσης, παραγωγικότητας, ευελιξίας, καινοτομίας αλλά και ικανότητας να παρέχουν υψηλή ικανοποίηση κατά την εξυπηρέτηση των πελατών είναι τρόποι εκδήλωσης αυτής τη δυναμικής που μπορεί να παρέχει στον οργανισμό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (Armstrong 2006,σελ.32)

Ξεκάθαρη παράμετρος, μάλιστα, σε σχέση με τη διατηρησιμότητα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι το γεγονός πως ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ένας πόρος που δεν μπορεί να αντιγράψει από τον ανταγωνισμό.

Σε ένα συνεχώς εξελισσόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, οι φυσικοί επιχειρησιακοί πόροι όπως η τεχνολογία και οι οικονομίες κλίμακας, είναι εύκολο να αντιγραφούν. Αντίθετα, ο άυλος πόρος «ανθρώπινο δυναμικό» όταν αναπτύσσεται σύμφωνα με το γενικότερο πλαίσιο του συστήματος λειτουργίας του οργανισμού του οποίου αποτελεί μέρος, παρέχει τη δυνατότητα ανάπτυξης πλεονεκτήματος μέσα στο ανταγωνιστικό περιβάλλον. (Huang, 2005)

### **2.6.2 Στρατηγική ευθυγράμμιση**

Η έννοια της ευθυγράμμισης διαδραματίζει θεμελιώδη ρόλο στη βιβλιογραφία της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων καθώς έχουν διατυπωθεί διάφορες θεωρίες που υποδεικνύουν ότι η υιοθέτηση στρατηγικής προσέγγισης στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού προϋποθέτει οριζόντια ευθυγράμμιση (ανάμεσα στις διάφορες πολιτικές ανθρώπινων πόρων), κάθετη ευθυγράμμιση (ανάμεσα στη στρατηγική ανθρώπινων πόρων και τη γενικότερη στρατηγική του οργανισμού) ή ταυτόχρονη ευθυγράμμιση σε όλα τα επίπεδα. (Armstrong 2006,σελ.33) Στη συνέχεια θα αναφερθούν εκτενώς στις συνέργιες αυτές.



### **2.6.3 Διοίκηση υψηλής απόδοσης**

Η διοίκηση υψηλής απόδοσης (ή όπως συχνότερα αποδίδεται στις ΗΠΑ τα συστήματα και οι πρακτικές υψηλής απόδοσης) στοχεύει στο να δημιουργήσει έναν αντίκτυπο στην οργανωσιακή επίδοση των επιχειρήσεων μέσα από τους ανθρώπους τους σε επίπεδο αποτελεσμάτων παραγωγικότητας, ποιότητας, επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών κλπ.

Αυτά τα αποτελέσματα τα επιδιώκει μέσω από αυστηρές πρακτικές προσέλκυσης κι επιλογής, εκτενείς εκπαιδευτικές και αναπτυξιακές δραστηριότητες, συστήματα αμοιβών και παροχών βάσει κινήτρων και σαφείς διαδικασίες διαχείρισης της απόδοσης.

Επιμέρους πρακτικές προς αυτή την κατεύθυνση μπορεί ακόμα να είναι τα τυπικά συστήματα ανταλλαγής πληροφοριών στα πλαίσια του οργανισμού, ο σαφώς προσδιορισμένος σχεδιασμός εργασίας και οι διαδικασίες αντιμετώπισης παραπόνων. (Armstrong, 2006,σελ.34)

### **2.6.4 Διοίκηση υψηλής δέσμευσης**

Την ίδια στιγμή που η έννοια της Στρατηγικής Διοίκησης καθιερώθηκε στη σχετική βιβλιογραφία, αναπτύχθηκαν μοντέλα πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που συνδέουν τον υψηλό βαθμό δέσμευσης των εργαζομένων με την υψηλότερη οργανωσιακή επίδοση. (Armstrong, 2006,σελ.35)

Πρακτικές μέσω των οποίων επιδιώκεται η αύξηση της δέσμευσης των εργαζομένων είναι κυρίως (Beer, 1984) :

- Η ανάπτυξη προοπτικών εξέλιξης σε συνάρτηση της επίδειξης δέσμευσης από την πλευρά των εργαζομένων (ή δέσμευση ως μέρος του αξιακού συστήματος της επιχείρησης)
- Ο περιορισμός της ιεραρχίας
- Η εστίαση στην ομαδική εργασία (συναντήσεις, εργασία σε ομάδες, κύκλοι ποιότητας)

- Η υψηλή συμμετοχή των εργαζομένων σε ό, τι αφορά στη βελτίωση της ποιότητας

### **2.6.5 Διοίκηση υψηλής συμμετοχικότητας**

Αυτή η προσέγγιση εστιάζει στην αντιμετώπιση των εργαζομένων ως συμμετόχους των οποίων τα συμφέροντα είναι σεβαστά κι επομένως έχουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη. Αποσκοπεί στην ανάπτυξη ενός κλίματος διασφάλισης συνεχούς διαλόγου προϊσταμένων – εργαζομένων όπου προσδιορίζονται αμοιβαία οι προσδοκίες και ανταλλάσσονται απόψεις και πληροφόρηση αναφορικά με τις εταιρικές αξίες και τους εταιρικούς στόχους. (Armstrong 2006,σελ35)

### **2.7 Οφέλη της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Συνοψίζοντας τα παραπάνω, μπορούμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα πως τα οφέλη της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού εστιάζονται στα ακόλουθα σημεία:

- Εξασφαλίζεται ότι ο επιχειρησιακός σχεδιασμός αναγνωρίζει τη σημασία του επιχειρησιακού πόρου «ανθρώπινο δυναμικό»
- Εξασφαλίζεται ότι όσοι εμπλέκονται στο στρατηγικό σχεδιασμό αντιλαμβάνονται τις επιπτώσεις που έχουν οι αποφάσεις τους στη διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα και τα πιθανά εμπόδια που ενδεχομένως να προκύψουν
- Συνδέονται οι στόχοι της λειτουργίας του HR με τους στόχους σε εταιρικό επίπεδο
- Αναπτύσσεται μια εταιρική κουλτούρα και διαδικασίες που θα βοηθούν τους εργαζόμενους να εργάζονται αποδοτικότερα
- Ευνοείται η σωστή αντιστοίχιση ανάμεσα στις ανάγκες του οργανισμού και στη στελέχωσή του με ανθρώπους που ικανοποιούν αυτές τις ανάγκες

- Διασφαλίζεται ότι οι επιχειρησιακοί πόροι αξιοποιούνται με τέτοιο τρόπο που να συμβάλουν στην περαιτέρω ανάπτυξη των εργαζομένων
- Καθορίζεται το επίπεδο αφοσίωσης/ δέσμευσης των εργαζομένων και αναπτύσσονται μηχανισμοί για τη βελτίωσή του

## **2.8 Υποδείγματα Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων**

Στα πλαίσια του προσδιορισμού της έννοιας της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων αναπτύχθηκαν διάφορα υποδείγματα που εξετάζουν τη συσχέτιση ανάμεσα στις επιμέρους στρατηγικές, πολιτικές και πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και στη Στρατηγική που ακολουθεί ο οργανισμός.

Μια ταξινόμηση των υποδειγμάτων αυτών έγινε από τους Truss και Gratton σε κανονιστικά, εμπειρικά και θεωρητικά. (Truss, 1994 σελ. 667)

### **2.8.1 Κανονιστικά Υποδείγματα**

Τα κανονιστικά υποδείγματα εξετάζουν το πώς λειτουργεί η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων παρέχοντας κατευθυντήριες οδηγίες σε σχέση με τις καλύτερες πρακτικές.

Πρόδρομος των κανονιστικών υποδειγμάτων αποτελεί το μοντέλο του Michigan (Fombrum and Devanna, 1984) που αναλύθηκε στα προηγούμενα, το οποίο και στηρίζεται στην έννοια της «στενής προσαρμογής» (matching model) ανάμεσα στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και στη στρατηγική του οργανισμού, ως βασικό στόχο των επιχειρήσεων στην προσπάθεια να βελτιώσουν την οργανωσιακή τους επίδοση.

Θεμελιώδες κανονιστικό υπόδειγμα που ακολούθησε είναι το υπόδειγμα 5P του Schuler (1992) που προχωρά στη σύνδεση των στρατηγικών ανθρώπινου δυναμικού με συγκεκριμένες στρατηγικές.

### Το Υπόδειγμα 5 P του Schuler

Σύμφωνα με τον Schuler (Schuler, 1992,σελ. 20), η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ενσωματώνεται στη στρατηγική της επιχείρησης καθώς οι δραστηριότητες των ανθρώπινων πόρων στο πλαίσιο των 5 P (Φιλοσοφία- Philosophy, Πολιτικές - Policies, Προγράμματα- Programs, Πρακτικές - Practices, Διαδικασίες - Procedures) πρέπει να λειτουργήσουν στρατηγικά.

Η αποτελεσματικότητα του υποδείγματος στηρίζεται στο κατά πόσο τα 5P συνδέονται συστηματικά με τις στρατηγικές ανάγκες της επιχείρησης που με τη σειρά τους αντικατοπτρίζουν τον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης λαμβάνοντας υπόψη τόσο το εξωτερικό (οικονομικό περιβάλλον, κρίσιμης σημασίας παράγοντες για τον κλάδο) όσο και το εσωτερικό περιβάλλον (κουλτούρα κλπ).

Επεξηγώντας τη σπουδαιότητα των 5 P δραστηριοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, επισημαίνεται η ισχυρή συσχέτισή τους. Η φιλοσοφία ερμηνεύεται ως η αντίληψη της επιχείρησης για το ρόλο που διαδραματίζουν στην επιτυχία της οι άνθρωποί της, οι πολιτικές αφορούν το πώς μεταφράζεται αυτή η αντίληψη σε πλάνα δράσης τα οποία στη συνέχεια αποτελούν ένασμα για συγκεκριμένα προγράμματα και πρακτικές που θα συμβάλουν στην καλλιέργεια των επιθυμητών συμπεριφορών ανά ρόλο.



**Σχήμα 2-1 Το υπόδειγμα 5-P Η σύνδεση των επιχειρησιακών στρατηγικών αναγκών με τις στρατηγικές δραστηριότητες ΔΑΠ**  
Πηγή: Schuler,1992

Αντίστοιχα και οι Lengnick Hall σε κανονιστικό υπόδειγμα που ανέπτυξαν, υποστηρίζουν πως η διαμόρφωση εταιρικής στρατηγικής και στρατηγικής ανθρώπινων πόρων θα πρέπει να πραγματοποιούνται ταυτόχρονα ώστε να αλληλο-υποστηρίζονται. (Truss, 1994 σελ. 667)

### 2.8.2 Εμπειρικά Υποδείγματα

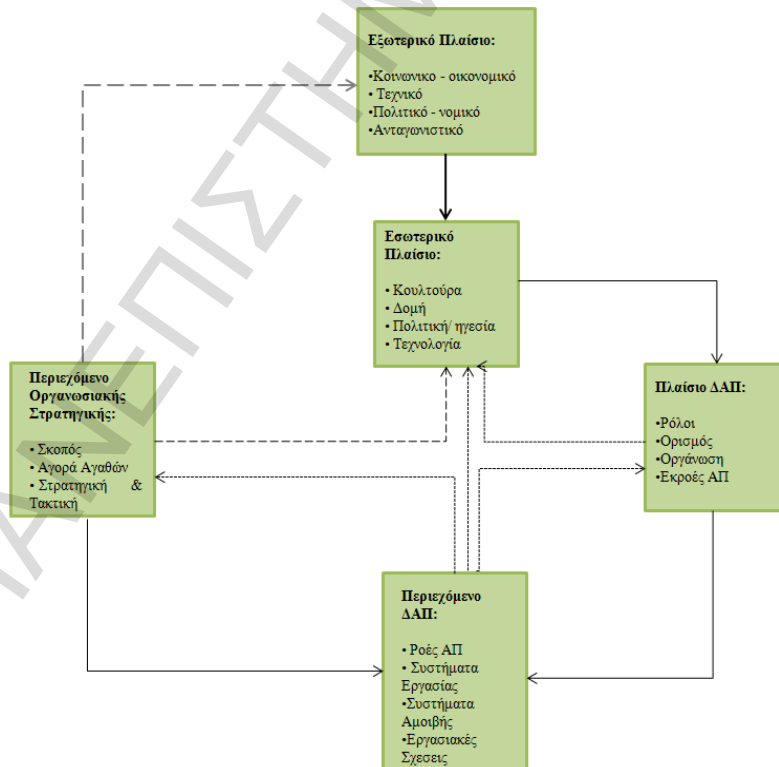
Τα εμπειρικά υποδείγματα, σε αντίθεση με τα κανονιστικά που λαμβάνουν υπόψη έναν περιορισμένο αριθμό μεταβλητών και κυρίως τη συσχέτιση στρατηγικής και Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, είναι περισσότερο σύνθετα λαμβάνοντας υπόψη πολλές μεταβλητές. Υποστηρίζεται γι' αυτό το λόγο ότι είναι πιο αντιπροσωπευτικά της οργανωσιακής πραγματικότητας. Ωστόσο, είναι σπανιότερα από τα κανονιστικά εξαιτίας της έλλειψης εμπειρικών ερευνών στο πεδίο της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. (Truss, 1994,σελ 667)

### Το υπόδειγμα Warwick

Ένα εμπειρικό μοντέλο που διερευνά τη συσχέτιση ανάμεσα στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και τη Στρατηγική με μια πιο διευρυμένη προσέγγιση, είναι το υπόδειγμα Warwick. (Cakar, 2003, σελ. 194)

Σε αυτό το υπόδειγμα λαμβάνονται υπόψη μεταβλητές τόσο του εσωτερικού (κουλτούρα, οργανωσιακή δομή), όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος (κοινωνικο-οικονομικό, τεχνικό, πολιτικό, ανταγωνιστικό περιβάλλον) που επηρεάζουν το περιεχόμενο της στρατηγικής, η οποία με τη σειρά της επηρεάζει τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. (Στο διάγραμμα που ακολουθεί, οι απευθείας διαδικασίες ανάπτυξης στρατηγικής απεικονίζονται με συνεχείς γραμμές ενώ οι διαδικασίες ανατροφοδότησης με διακεκομμένες.) (Hendry and Pettigrew, 1992, σελ. 139)

Βασικό συμπέρασμα του υποδείγματος είναι ότι η Διοίκηση των Ανθρώπινων πόρων διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο κατά το σχεδιασμό της στρατηγικής και την εισαγωγή της αλλαγής. (Truss, 1994, σελ 667)



**Σχήμα 2-2 Στρατηγική Αλλαγή και ΔΑΠ**  
Πηγή: Hendry & Pettigrew, 1992

### 2.8.3 Εννοιολογικά ή Θεωρητικά Υπόδειγματα

Τα εννοιολογικά ή θεωρητικά μοντέλα προέρχονται από τη βιβλιογραφία και είναι επίσης σπανιότερα από τα κανονιστικά.

Τα πιο χαρακτηριστικά εννοιολογικά μοντέλα είναι το υπόδειγμα του Harvard (Beer, 1984) που αναπτύχθηκε στα προηγούμενα και το υπόδειγμα του Guest. (Truss, 1994,σελ.668)

#### *Το υπόδειγμα του Harvard*

Όπως αναλύθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, το υπόδειγμα του Harvard αποτελεί ουσιαστικά μια αιτιολογική περιγραφή των προσδιοριστικών παραγόντων και των επιπτώσεων της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, δίνοντας έμφαση στην ανθρώπινη – «ήπια» πλευρά της με τις πολιτικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων να εξαρτώνται από τα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη (μέτοχοι, διοίκηση, εργαζόμενοι, σωματεία) και παράγοντες όπως η αγορά εργασίας, τη διαπραγματευτική δύναμη των σωματείων κ.α. (Beer, 1984)

Οι επιλογές πολιτικής ανθρώπινου δυναμικού κατηγοριοποιούνται σε τέσσερις ομάδες: στην επιρροή των εργαζομένων (π.χ. εξουσία, δύναμη, λήψη αποφάσεων), στις ροές των Ανθρώπινων Πόρων (στρατολόγηση, επιλογή, αξιολόγηση κτλ), στα συστήματα αμοιβών και παροχών και στα συστήματα εργασίας (σχεδιασμός εργασίας, τεχνολογία κλπ) .

Ο συνδυασμός των παραπάνω στοιχείων, θα οδηγήσει στην αφοσίωση των εργαζομένων, στη βελτίωση της σχέσης κόστους – οφέλους και κατ' επέκταση στην ευημερία του ατόμου και της κοινωνίας συνολικά καθώς και στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα.

### Το υπόδειγμα του Guest

Ο Guest, επισημαίνοντας ότι το υπόδειγμα του Harvard δεν ερμηνεύει τη σχέση ανάμεσα στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και στη Στρατηγική Διοίκηση δημιούργησε ένα νέο υπόδειγμα στηριζόμενος στη συσχέτιση ανάμεσα στις πολιτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, τα αποτελέσματα σε ό, τι αφορά στο Ανθρώπινο Δυναμικό και στα αποτελέσματα για τον οργανισμό συνολικά. (Cakar, 2003, σελ. 195),

Πίνακας 2 - 1 Το υπόδειγμα του Guest για τη ΔΑΠ

| Πολιτικές ΔΑΠ  | Αποτελέσματα ΔΑΠ                      | Οργανωσιακά αποτελέσματα   |
|--|---------------------------------------|--|
| Οργάνωση / Σχεδιασμός εργασίας<br>Διοίκηση της αλλαγής           | Στρατηγική ολοκλήρωση                 | Υψηλή απόδοση εργασίας   |
| Στρατολόγηση, Επιλογή, Ένταξη,                                   | Αφοσίωση,                             | Υψηλή επίλυση προβλημάτων, αλλαγή, καινοτομία<br>Επιτυχής αλλαγή                             |
| Αξιολόγηση, Εκπαίδευση, Ανάπτυξη, Συστήματα αμοιβής, Επικοινωνία | Ευελιξία, Προσαρμοστικότητα, Ποιότητα | Χαμηλός ρυθμός εναλλαγής εργαζομένων, απουσίες, παράπονα<br>Υψηλή αποτελεσματικότητα κόστους |

Πηγή: Guest, 1987

Όπως φαίνεται και στον παραπάνω πίνακα δομικά στοιχεία του μοντέλου του Guest είναι οι ακόλουθοι στόχοι: (Guest, 1987, σελ. 511-515)

- Ο στόχος για στρατηγική ολοκλήρωση

Σε αυτό το πλαίσιο αναγνωρίζεται η σημασία για ενσωμάτωση των ανθρώπινων πόρων στα στρατηγικά σχέδια με ταυτόχρονη συνοχή ανάμεσα στις επιμέρους πολιτικές ανθρώπινων πόρων και αναγνώριση εκ μέρους των στελεχών πρώτης γραμμής του νευραλγικής σημασίας ρόλου της ΔΑΠ.

- Ο στόχος για υψηλή αφοσίωση των εργαζομένων

Η αφοσίωση αυτή επιτυγχάνεται μέσω της αποδοχής και του ενστερνισμού των αξιών του οργανισμού καλλιεργώντας υψηλότερη διάθεση για αυξημένη προσπάθεια προς την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Μάλιστα, επισημαίνεται ότι η δέσμευση αυτή, οδηγεί επίσης σε αύξηση της ικανοποίησης που λαμβάνει ο εργαζόμενος από την εργασία του και στη συνέχεια σε βελτιωμένες αποδόσεις και μεγαλύτερη αποδοχή των αλλαγών.

- Ο στόχος για ευελιξία/ προσαρμοστικότητα

Η ευελιξία έγκειται στην ικανότητα του οργανισμού να εφαρμόζει καινοτομίες μέσω μιας ευέλικτης και προσαρμοστικής δομής / λειτουργικής



διάρθρωσης σε επίπεδο εργασιακών ρόλων και ικανοτήτων των εργαζομένων να ανταποκρίνονται στις πιέσεις και συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

- Ο στόχος για ποιότητα

Η ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων/ παρεχόμενων υπηρεσιών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού για αυτό το λόγο θα πρέπει να εξασφαλιστεί ότι οι πολιτικές που εφαρμόζονται σε επίπεδο προσέλκυσης, επιλογής και ανάπτυξης προσωπικού έχουν ως αποτέλεσμα τη στελέχωση του οργανισμού με εργαζομένους που μπορούν να ανταποκριθούν με υψηλές επιδόσεις σε απαιτητικά καθήκοντα, υποστηριζόμενοι πάντα από τη Διοίκηση της επιχείρησης.

Στο υπόδειγμα του Guest, ο στρατηγική προσέγγιση της ΔΑΠ διαδραματίζει καταλυτική σημασία ρόλο καθώς μόνο μέσω πολιτικών ΔΑΠ που θα εστιάζουν στην επίτευξη των παραπάνω στόχων με την υποστήριξη των κατάλληλων συστημάτων (προσέλκυσης, επιλογής, σχεδιασμού εργασίας, αμοιβών και παροχών κ.α.) η επιχείρηση θα οδηγηθεί σε υψηλές επιδόσεις με στοιχεία όπως ο χαμηλός ρυθμός εναλλαγής εργαζομένων και υψηλή απόδοση των εργαζομένων.

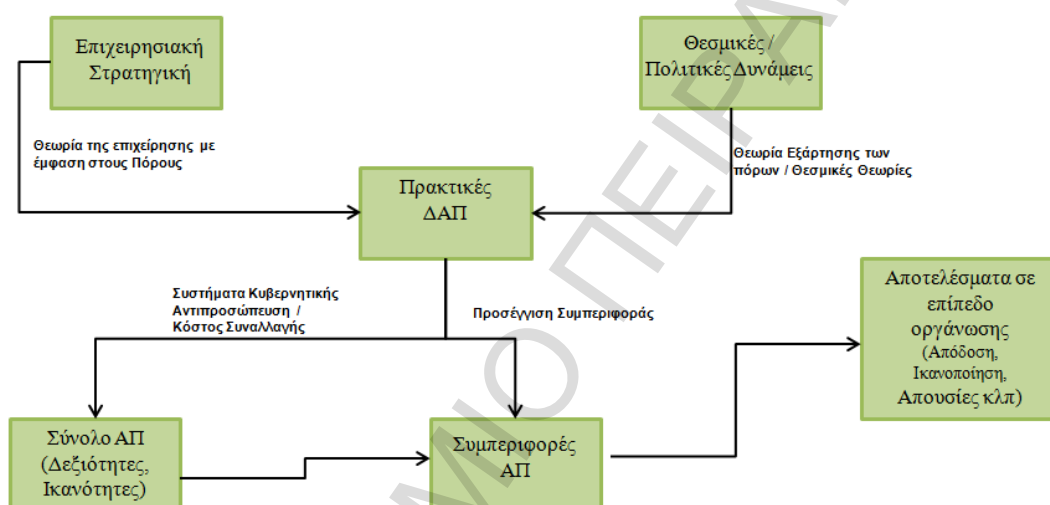
#### *Το υπόδειγμα των Wright & McMaHan*

Μέσω του υποδείγματός τους, οι Wright & McMaHan (Wright, 1992,σελ. 298-299) συνδυάζουν διάφορες επιμέρους θεωρητικές προσεγγίσεις για την Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

Αναλυτικότερα, εξετάζοντας έξι θεωρητικά υποδείγματα εντοπίζουν τους προσδιοριστικούς παράγοντες των πρακτικών της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων συνδυάζοντάς τις τόσο με τη γενικότερη στρατηγική και φύση / δομή της επιχείρησης όσο και με την ανταγωνιστική κατάσταση.

Τα τέσσερα από αυτά τα υποδείγματα αφορούν στρατηγικές θεωρίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (θεωρία επιχείρησης με έμφαση στους πόρους, προσέγγιση της συμπεριφοράς, συστήματα κυβερνητικής και θεωρία αντιπροσώπευσης). Τα άλλα δύο υποδείγματα (θεωρία της εξάρτησης των πόρων-

υποδείγματα ισχύος θεσμικές θεωρίες), παρότι δεν εστιάζουν στη σχέση πολιτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού - στρατηγικής, είναι απαραίτητα για την κατανόηση του ρόλου των πρακτικών Ανθρώπινων Πόρων στη Στρατηγική Διοίκηση καθώς αποτυπώνουν επιπλέον προσδιοριστικούς παράγοντες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που προέρχονται από θεσμικές και πολιτικές δυνάμεις που επικρατούν στην επιχείρηση.



Σχήμα 2-3 Το νοησιολογικό υπόδειγμα των θεωριών Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού  
 Πηγή: Wright & McMahan, 1992, σελ. 299

#### 2.8.4 Στρατηγικές θεωρίες (σελ. 300-310)

##### Η θεωρία επιχείρησης με έμφαση στους πόρους

Πρόκειται για μια θεμελιώδη θεωρία στη Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στην οποία στηρίζεται και η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που θα εξετάσουμε σε επόμενο κεφάλαιο.

Η θεωρία αυτή δίνει έμφαση στη σχέση ανάμεσα στη στρατηγική και στους εσωτερικούς πόρους της θεωρίας υποστηρίζοντας πως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να προκύψει μόνο μέσω των σπάνιων, μη αντιγράψιμων και

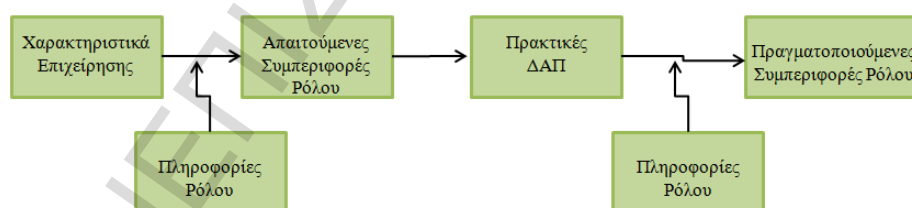
αναντικατάστατων πόρων της επιχείρησης και ιδιαίτερα στο ανθρώπινο κεφάλαιο. (Schuler R. M., 1984)

Μέσα από αυτή την προσέγγιση εξετάζονται τόσο οι τρόποι με τους οποίους ο οργανισμός αναπτύσσει τους ανθρώπινους πόρους με σκοπό την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όσο και η ικανότητα των Ανθρώπινων Πόρων να δώσουν αξία στον οργανισμό. (Wright, 1992,σελ.300)

### *Η προσέγγιση της συμπεριφοράς*

Η προσέγγιση της συμπεριφοράς εξετάζει την επίδραση που ασκεί η συμπεριφορά των εργαζομένων, όπως αυτή προσδιορίζεται μετά την άσκηση συγκεκριμένων πρακτικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων, στην οργανωσιακή επίδοση. Αρχική υπόθεση είναι πως η αντιμετώπιση των χαρακτηριστικών της επιχείρησης ως προσδιοριστικών στοιχείων των απαιτούμενες στάσεις ανά ρόλο εργασίας. (Wright, 1992,σελ.304)

Βάσει των πρότυπων ρόλων, σχεδιάζονται και εφαρμόζονται πρακτικές ανθρώπινων πόρων, οι οποίες με τη σειρά τους στοχεύουν σε συμπεριφορές εργαζομένων όσο το δυνατόν πιο κοντινές σε αυτές των προτύπων.



**Σχήμα 2-4 Η θεωρία των ρόλων για την κατανόηση των πρακτικών ΔΑΠ**  
Πηγή: Wright & McMahan, 1992, σελ. 304

Υιοθετώντας την προσέγγιση αυτή, οι Schuler & Jackson συνδέουν τις ανταγωνιστικές στρατηγικές με τις πρακτικές ΔΑΠ, υποστηρίζοντας πως ανάλογα με τη στρατηγική που υιοθετεί η επιχείρηση (καινοτομίας, βελτίωσης ποιότητας, μείωσης κόστους), είναι διαφορετικές και οι συμπεριφορές που θα πρέπει να επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι και κατά επέκταση θα πρέπει να υιοθετούνται πρακτικές

ανθρώπινων πόρων με αντίστοιχα διαφορετικό προσανατολισμό ώστε να καλλιεργούν τις απαιτούμενες αυτές συμπεριφορές. (Schuler R. J., 1987)

Στον ακόλουθο πίνακα συνοψίζονται τα χαρακτηριστικά συμπεριφορών εργαζομένων ανάλογα με τη στρατηγική του οργανισμού (καινοτομία, βελτίωση ποιότητας, μείωση κόστους) και ενδεχόμενες πρακτικές ανθρώπινων πόρων που είναι κατάλληλες ανά περίπτωση. (Beaumont ,1993,σελ. 20)

**Πίνακας 2 - 2 Το υπόδειγμα Schuler & Jackson**

| Στρατηγική                | Συμπεριφορά Ρόλου Εργαζομένου  | Πολιτικές ΔΑΠ  |
|---------------------------|--|--|
| <b>Καινοτομία</b>         | <p>Υψηλός βαθμός δημιουργικής συμπεριφοράς</p> <p>Μακροπρόθεσμη εστίαση</p> <p>Σχετικά υψηλό επίπεδο συνεργατικών και αλληλεξαρτώμενων συμπεριφορών</p> <p>Μέτριος βαθμός ενδιαφέροντος για ποιότητα</p> <p>Μέτριος βαθμός ενδιαφέροντος για την ποσότητα</p> <p>Ίσος βαθμός ενδιαφέροντος για τις διαδικασίες και τα αποτελέσματα</p> <p>Υψηλή ανεκτικότητα αμφιβολίας και μη προβλεψιμότητας</p> | <p>Εργασίες που απαιτούν υψηλή αλληλεπίδραση και συντονισμό μεταξύ ομάδων ατόμων.</p> <p>Αξιολογήσεις απόδοσης που εστιάζουν στην επίτευξη μακροπρόθεσμων και ομαδικών αποτελεσμάτων.</p> <p>Εργασίες που επιτρέπουν στους εργαζόμενους να αναπτύσσουν δεξιότητες που μπορούν να αξιοποιηθούν σε άλλες θέσεις στην επιχείρηση</p> <p>Συστήματα αμοιβής που δίνουν έμφαση στην εσωτερική δικαιοσύνη και όχι τόσο στην δικαιοσύνη βάσει των δεδομένων της αγοράς.</p> <p>Επίπεδα αμοιβής τα οποία τείνουν να είναι χαμηλά αλλά επιτρέπουν στους εργαζόμενους να είναι μέτοχοι και να επιλέξουν ένα μείγμα παροχών που θα αποτελέσει το πακέτο αμοιβών και παροχών τους.</p> <p>Ανάπτυξη πορειών σταδιοδρομίας που εστιάζουν στη διαμόρφωση κι ενίσχυση ενός εκτεταμένου πεδίου δεξιοτήτων.</p> |
| <b>Βελτίωση ποιότητας</b> | <p>Σχετικά επαναλαμβανόμενες και προβλεπόμενες συμπεριφορές</p> <p>Περισσότερο μακροπρόθεσμη ή μεσοπρόθεσμη εστίαση</p> <p>Μέτριο επίπεδο συνεργατικών και αλληλεξαρτώμενων συμπεριφορών</p>   | <p>Σχετικά καθορισμένες και ρητές περιγραφές εργασίας</p> <p>Υψηλά επίπεδα συμμετοχής εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων σχετικά με τις συνθήκες εργασίας και την ίδια την εργασία</p> <p>Μείγμα από ατομικά και ομαδικά κριτήρια αξιολόγησης της απόδοσης, η οποία είναι κυρίως βραχυπρόθεσμη και με προσανατολισμό στα αποτελέσματα.</p>   |

|                       |   |  |
|-----------------------|---|--|
|                       | <p>Υψηλός βαθμός ενδιαφέροντος για την ποιότητα</p> <p>Μέτριο βαθμός ενδιαφέροντος για την ποσότητα</p> <p>Υψηλός βαθμός ενδιαφέροντος για τις διαδικασίες</p> <p>Δραστηριότητες χαμηλού βαθμού ανάληψης κινδύνου</p> <p>Αφοσίωση στους στόχους της οργάνωσης</p>   | <p>Σχετικά ίση μεταχείριση των εργαζομένων και ορισμένες εγγυήσεις εξασφάλισης εργασίας.</p> <p>Εκτεταμένη και συνεχής εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων</p>   |
| <b>Μείωση κόστους</b> | <p>Σχετικά επαναλαμβανόμενες και προβλεπόμενες συμπεριφορές.</p> <p>Περισσότερο βραχυπρόθεσμη εστίαση</p> <p>Προτεραιότητα σε αυτόνομες ή ατομικές δραστηριότητες.</p> <p>Μέτριος βαθμός ενδιαφέροντος για την ποιότητα .</p> <p>Υψηλός βαθμός ενδιαφέροντος για την ποσότητα</p> <p>Προτεραιότητα στο ενδιαφέρον για τα αποτελέσματα.</p> <p>Δραστηριότητες χαμηλού βαθμού ανάληψης κινδύνου.</p> <p>Σχετικά υψηλός βαθμός άνεσης με τη σταθερότητα.</p> | <p>Σχετικά καθορισμένες και ρητές περιγραφές εργασίας</p> <p>Αυστηρά σχεδιασμένες εργασίες και πορείες σταδιοδρομίας που ενθαρρύνουν την εξειδίκευση και την αποδοτικότητα.</p> <p>Αξιολογήσεις απόδοσης που προσανατολίζονται στα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα.</p> <p>Στενή παρακολούθηση επιπέδων αμοιβής της αγοράς που χρησιμεύει στη λήψη αποφάσεων σχετικά με τις αμοιβές.</p> <p>Κατώτατα επίπεδα εκπαίδευσης / ανάπτυξης των εργαζομένων.</p> |

Πηγή: Schuler & Jackson, 1987 , σελ.209-213

Στο ίδιο πλαίσιο, οι Miles και Snow αφού είχαν προσδιορίσει τέσσερις διαφορετικούς τύπους ανταγωνισμού προϊόντος (defenders – αμυντικός τύπος, prospectors – διερευνητικός – οραματιστής τύπος, analyzers – αναλυτής τύπος και reactors – αντιδρών τύπος), οι οποίοι αποτυπώνουν διάφορους τρόπους με τους οποίους ένας οργανισμός αλλάζει προϊόντα ή αγορές για να διατηρήσει την ευθυγράμμισή του με το περιβάλλον, προχωρούν σε μια συσχέτιση των πολιτικών και πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με τις στρατηγικούς αυτούς τύπους ανταγωνισμού. (Miles, 1984, σελ.48)

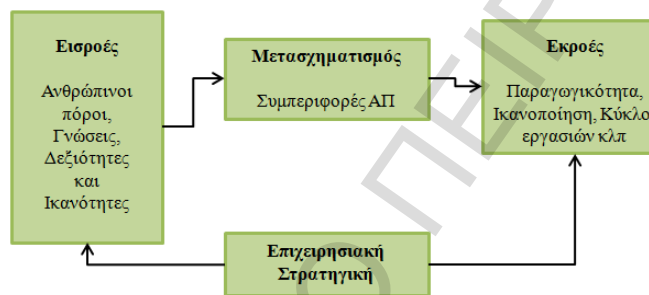
Πίνακας 2 - 3 Επιχειρησιακές Στρατηγικές και Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

| Χαρακτηριστικά Οργάνωσης/ Διοίκησης         | Τύπος Α (Αμυντικός)  | Τύπος Β (Διερευνητικός/ Οραματιστής)   | Τύπος ΑΒ (Αναλυτής)  |
|---|--|--|--|
| <b>Στρατηγική αγοράς προϊόντος</b>          | Περιορισμένη σταθερή γραμμή παραγωγής<br><br>Προβλεπόμενες αγορές<br><br>Ανάπτυξη μέσα από διείσδυση σε αγορές («βάθος») | Ευρεία, μεταβαλλόμενη γραμμή παραγωγής<br><br>Μεταβαλλόμενες αγορές<br><br>Ανάπτυξη μέσα από την ανάπτυξη προϊόντων και αγορών («εύρος») | Σταθερή και μεταβαλλόμενη γραμμή παραγωγής<br><br>Προβλεπόμενες και μεταβαλλόμενες αγορές.<br><br>Ανάπτυξη κυρίως μέσα από την ανάπτυξη αγορών («βάθος») |
| <b>Έρευνα &amp; Ανάπτυξη</b>                | Περιορισμένη κυρίως σε βελτιώσεις προϊόντων  | Εκτεταμένη – «Πρώτοι στην αγορά»   | Επικεντρωμένη – «Δεύτεροι στην αγορά»  |
| <b>Παραγωγή</b>                             | Μεγάλος όγκος – χαμηλό κόστος<br><br>Έμφαση στην αποδοτικότητα και στο σχεδιασμό των διαδικασιών                         | Εξειδικευμένη- πρωτότυπη<br><br>Έμφαση στην αποτελεσματικότητα και στο σχεδιασμό των προϊόντων   | Μεγάλος όγκος – χαμηλό κόστος. Ως ένα σημείο πρωτότυπη.<br><br>Έμφαση στο σχεδιασμό των διαδικασιών και στη διοίκηση της μάρκας του προϊόντος            |
| <b>Marketing</b>                            | Περιορίζεται κυρίως σε πωλήσεις  | Επικεντρώνεται κυρίως σε έρευνα αγοράς   | Χρησιμοποιεί εκτεταμένες εκστρατείες marketing   |
| <b>Οργάνωσιακή Δομή/ Διαδικασία Ελέγχου</b> | Λειτουργική<br><br>Συγκεντρωτική   | Τμηματική<br><br>Αποκεντρωμένη   | Λειτουργική και Μήτρες<br><br>Κυρίως συγκεντρωμένη, αλλά αποκεντρωμένη στο marketing και στη Διοίκηση της μάρκας του προϊόντος                           |
| <b>Επικρατέστερος Συνασπισμός</b>           | Γενικός Διευθυντής- Παραγωγή- Χρηματοδότηση/ Λογιστική   | Γενικός Διευθυντής- Έρευνα και Ανάπτυξη προϊόντων- Έρευνα αγοράς   | Γενικός Διευθυντής – Marketing- Σχεδιασμός διαδικασιών   |
| <b>Διαδοχή επιχειρησιακού σχεδιασμού</b>    | Σχεδιασμός- Δράση- Αξιολόγηση  | Δράση – Αξιολόγηση- Σχεδιασμός   | Αξιολόγηση- Σχεδιασμός- Δράση  |

Πηγή: Miles & Snow, 1984 , σελ.48

## Θεωρία των κυβερνητικών συστημάτων

Η θεωρία των κυβερνητικών σχημάτων ακολουθεί μια συστημική προσέγγιση (είτε κλειστών, είτε ανοικτών συστημάτων). Σε ένα απλό παράδειγμα κλειστού συστήματος, αποτυπώνονται οι ανθρώπινοι πόροι και τα χαρακτηριστικά τους ως εισροές, οι πρακτικές ανθρώπινων πόρων ως ο μηχανισμός μετασχηματισμού τους και στοιχεία όπως η παραγωγικότητα, ο κύκλος εργασιών και η ικανοποίηση ως εκροές του συστήματος που ανατροφοδοτείται λαμβάνοντας κατεύθυνση από την επιχειρησιακή στρατηγική. (Wright & McMahan, 1992, σελ. 304-305)



**Σχήμα 2-5 Υπόδειγμα Συστήματος Ανθρώπινων Πόρων βάσει της θεωρίας των κυβερνητικών σχημάτων**  
Πηγή: Wright & McMahan, 1992, σελ. 306

Στα ανοικτά συστήματα, εισροές αποτελούν και πάλι οι ανθρώπινοι πόροι και τα χαρακτηριστικά τους, η διαδικασία του μετασχηματισμού χαρακτηρίζεται από τη συμπεριφορά των ατόμων στο οργανωσιακό σύστημα και το αποτέλεσμα να συνίσταται στην απόδοση (παραγωγικότητα, ικανοποίηση κλπ), όμως σε αυτά τα συστήματα η αλληλεπίδραση με το περιβάλλον αποτελεί βασική επιδίωξη με τον προσανατολισμό να είναι στο συνεχή έλεγχο του περιβάλλοντος και την εσωτερική προσαρμογή.

## Θεωρία της Αντιπροσώπευσης/ Θεωρία του Κόστους Συναλλαγής

Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, που έχει τις ρίζες της στην οικονομική θεωρία, οι επιχειρήσεις επιθυμούν οι συναλλαγές να γίνονται στο εσωτερικό τους (και όχι στην αγορά) λόγω χαμηλότερου κόστους. (Wright, 1992, σελ 308-309)

Δεδομένου ότι η θεωρία Αντιπροσώπευσης εξετάζει ανάμεσα σε άλλα και τον έλεγχο που ασκείται κατά την αξιολόγηση και εφαρμογή συναλλαγών ανάμεσα στα διάφορα εμπλεκόμενα μέρη, αφορά και στο σχεδιασμό πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

Η θεωρίας κόστους συναλλαγών συνδέεται με τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων δεδομένου πως οι άνθρωποι πολλές φορές αποφεύγουν την εργασία και δεν έχουν κίνητρα για να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Η απόδοση, όμως, των εργαζομένων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό και από τα συστήματα ελέγχου που εγκαθίστανται για την παρακολούθηση της εργασίας τους αλλά και στα οικονομικά κίνητρα.

Η σημασία της προσέγγισης υποκίνησης μέσα από το πρίσμα του κόστους συναλλαγής, στηρίζεται στο ότι παρέχει ένα θεωρητικό υπόδειγμα για τη σύνδεση μεταβλητών σε ατομικό, ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο (για οργανωτικές αλλαγές κλπ).

#### **2.8.5 Μη στρατηγικές θεωρίες (Wright, 1992, σελ. 310-315)**

##### *Η θεωρία της εξάρτησης των πόρων*

Η θεωρία της εξάρτησης των πόρων επικεντρώνεται στις σχέσεις ισχύος ανάμεσα στις οργανώσεις υποστηρίζοντας πως όλες οι οργανώσεις βασίζονται σε ροή πολύτιμων πόρων (κεφάλαιο, τεχνολογία, δεξιότητες) προκειμένου να λειτουργήσουν. Σε αυτή την περίπτωση, οι πρακτικές ΔΑΔ δεν αναπτύσσονται πρωταρχικά βάσει τη στρατηγικής του οργανισμού, όπως στα υποδείγματα που εξετάσαμε παραπάνω, αλλά επηρεάζονται από πολιτικά ζητήματα. (Jones, 1984)

##### *Θεσμικές θεωρίες*

Οι θεωρίες αυτές έρχονται να αμφισβητήσουν την ερμηνεία πως οι οργανωτικές δομές που ισχύουν σε έναν οργανισμό έχουν δημιουργηθεί ως συνειδητή προσπάθεια εξυπηρέτησης κάποιου λειτουργικού σκοπού, ακόμα και στην περίπτωση που φαίνεται να τον εξυπηρετούν. Με μια αναγωγή σε επίπεδο ανθρώπινων πόρων, υποστηρίζεται ότι δεν είναι απαραίτητα όλες οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων αποτέλεσμα μιας διαδικασίας λογικής λήψης απόφασης που στηρίζεται σε κάποιο στρατηγικό στόχο.



## 2.8.6 Επισκόπηση

Ανάμεσα σε όλα τα υποδείγματα που αναπτύχθηκαν παραπάνω υπάρχουν κοινές παράμετροι (επιρροή από το εξωτερικό περιβάλλον, την επιχειρησιακή στρατηγική, το εσωτερικό περιβάλλον) που μας δίνουν τελικά υψηλής αξίας πληροφόρηση σε σχέση με τους προσδιοριστικούς παράγοντες της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. (Truss C. G., 1994, σελ. 669)

Παρόλα αυτά δεν γίνεται σαφές αν η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων θα πρέπει να προσδιορίζεται ενδογενώς, δηλαδή βάσει του εσωτερικού περιβάλλοντος – οργανωσιακού πλαισίου (κουλτούρας, δομής), ή του εξωτερικού περιβάλλοντος το οποίο όπως είδαμε παρέχει ευκαιρίες αλλά ταυτόχρονα θέτει περιορισμούς.

Για την απάντηση αυτού του ερωτήματος θα πρέπει να ανατρέξουμε στην έννοια της ευθυγράμμισης που αποτελεί άλλο ένα θεμελιώδη λίθο στο πεδίο της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Συγκεκριμένα, στη βιβλιογραφία της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, γίνεται εκτενής αναφορά στις έννοιες οριζόντια και κάθετη ευθυγράμμιση.

Ως κάθετη ευθυγράμμιση νοείται ο βαθμός στον οποίο η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι συνεπής με τις κύριες επιχειρησιακές επιδιώξεις και βασικούς στόχους. Από την άλλη πλευρά, η οριζόντια ευθυγράμμιση εξετάζει κατά πόσο, οι πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων οδηγούν σε αντίστοιχα συνεπείς ανθρώπινες συμπεριφορές. (Armstrong, 2006, σελ. 60)

Μέσα από τις έννοιες της ευθυγράμμισης, υποστηρίζεται πως η αξία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και το μέγεθος της επίδρασής της στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα, μπορεί να πολλαπλασιαστεί όταν εφαρμόζονται πολιτικές που υποστηρίζουν την επιχείρηση κατά την ικανοποίηση των αναγκών ενδιαφερόμενων μερών τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον.

## 2.9 Στρατηγική ευθυγράμμιση

Βασική υπόθεση πίσω από τη Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ότι οι άνθρωποι είναι ο βασικότερος πόρος των οργανισμών κι επομένως η οργανωσιακή επίδοση στηρίζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό σε αυτούς. Εάν το κατάλληλο πλαίσιο πολιτικών και διαδικασιών HR αναπτυχθεί κι εφαρμοστεί

επιτυχώς, το HR θα προσφέρει ουσιαστική συνεισφορά στην επίδοση της επιχείρησης.

Στο «ανταγωνιστικό πλεονέκτημα», ο Porter αναφέρει ότι «η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων επηρεάζει την επίτευξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων σε κάθε οργανισμό, μέσω του ρόλου της να καθορίζει τις δεξιότητες και το βαθμό κινητοποίησης των εργαζομένων», ενώ επισημαίνει ότι «σε κάποιους κλάδους κρατά το κλειδί για την επίτευξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων». (Porter, 1985)

Ομοίως, στρατηγικά εργαλεία όπως η Balanced Scorecard (Kaplan, 1992,σελ. 79) προϋποθέτουν ότι η οικονομική επίδοση εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η διαχείριση των εσωτερικών επιχειρησιακών διαδικασιών και της γνώσης, στοιχεία που σχετίζονται άμεσα με τη διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα.

Μεγάλη βαρύτητα, λοιπόν, δίνεται στη διερεύνηση τρόπων ενίσχυσης της συμβολής της διοίκησης ανθρώπινων πόρων προς την επίτευξη της επιχειρησιακής στρατηγικής.

Σε αυτό το πλαίσιο, περισσότερο από οποιονδήποτε άλλο παράγοντα έχει επισημανθεί η αναγκαιότητα για ευθυγράμμιση ανάμεσα στις διάφορες πολιτικές και πρακτικές Διοίκησης ανθρώπινων πόρων και της στρατηγικής που ακολουθεί ο οργανισμός ούτως ώστε οι προσπάθειες αυτές να δημιουργούν ουσιαστική προστιθέμενη αξία και να ενισχύουν την οργανωσιακή επίδοση.

Η θεωρία της ευθυγράμμισης, λοιπόν, διαδραματίζει κεντρικό ρόλο γενικότερα στο πεδίο της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού καθώς ερευνητές έχουν εστιάσει στη σύνδεση ανάμεσα στη στρατηγική και σε άλλα στοιχεία, όπως για παράδειγμα η σχέση στρατηγικής και συμπεριφορών των εργαζομένων, στρατηγικής και πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού, στρατηγικής και φιλοσοφίας ανθρώπινου δυναμικού, στρατηγικής και κύκλου ζωής των επιχειρήσεων αλλά και στρατηγικής και οργανωσιακής κουλτούρας.

Επίσης, η κουλτούρα μπορεί να διαδραματίσει νευραλγικής σημασίας ρόλο στην υλοποίηση της στρατηγικής καθώς μπορεί να συμβάλει στην υιοθέτηση συμπεριφορών που υποστηρίζουν της επιλεγμένη στρατηγική.

Αυτό μπορεί να γίνει με δύο τρόπους: διαμορφώνοντας πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που οδηγούν τους εργαζόμενους προς την υιοθέτηση των επιθυμητών συμπεριφορών (π.χ. μέσω της εκπαίδευσης) ή επιλέγοντας εργαζόμενους που διέπονται από τις ιδέες και τις συμπεριφορές που έχει ανάγκη ο οργανισμός για την επίτευξη των στρατηγικών του στόχων. (Cabreza, 1999,σελ.55)

Άλλωστε, η σπουδαιότητα της κουλτούρας και σε ό,τι αφορά στο «μάυρο κουτί» της συσχέτισής της με την οργανωσιακή επίδοση (όπως θα μελετήσουμε στη συνέχεια), έχει προσελκύσει ιδιαίτερα την προσοχή των ερευνητών.

Σημαντική αναφορά στη βιβλιογραφία της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, γίνεται αναλυτικότερα και στις διάφορες μορφές ευθυγράμμισης καθώς και στον τρόπο με τον οποίο αυτές συμβάλλουν στην επιτυχία του οργανισμού. (Richardson 1999,σελ. 9-10).

Μετά από μια ανάλυση των σχετικών ευρημάτων από αρκετούς ακαδημαϊκούς, έχουν προκύψει ουσιαστικά τρεις προσεγγίσεις αναφορικά με τη στρατηγική ευθυγράμμιση: «η καθολική», «η έκτακτη» και «η ρυθμιστική». Τα κύρια/δομικά χαρακτηριστικά αυτών των τριών μορφών ευθυγράμμισης συνιστούν τη δομή των αποκαλούμενων μοντέλων συσχέτισης στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και οργανωσιακής επίδοσης. (Daniels, 2007)

Η θεωρία της **«εσωτερικής ή οριζόντιας ευθυγράμμισης»** αφορά στην ευθυγράμμιση ανάμεσα στις επιμέρους διασυνδεδεμένες και αμοιβαία ενισχυτικές πολιτικές και πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού. Η συγκεκριμένη προσέγγιση υποστηρίζει ότι υφίσταται ένα σύστημα «καλών πρακτικών» (best practices) που αν συνδυαστούν στοχευμένα μπορούν να βελτιώσουν η κάθε μία την επίδοση της άλλης. Ουσιαστικά, λοιπόν, η συνέργια είναι λέξη κλειδί πίσω από την προσέγγιση της εσωτερικής ευθυγράμμισης, καθώς εξασφαλίζει μια η επίδοση συνδυασμένων πρακτικών και πολιτικών HR υψηλότερη από το άθροισμα των επιμέρους επιδόσεων των ίδιων πρακτικών και πολιτικών αν εφαρμοστούν αποσπασματικά και μεμονωμένα.

Για αυτό το λόγο και η εσωτερική / οριζόντια σύνδεση των επιμέρους στοιχείων της στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού κρίνεται απαραίτητη προκειμένου να υπάρξει μια συνεκτική προσέγγιση στη διοίκηση των εργαζομένων καθώς με αυτό

τον τρόπο όλες οι επιμέρους προσπάθειες να αλληλοϋποστηρίζονται. (Κατου, 2007,σελ.3)

Ουσιαστικά, η προσέγγιση της «καλής πρακτικής» βασίζεται στην υπόθεση ότι υπάρχει ένας συνδυασμός καλών πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, οι οποίες αν υιοθετηθούν θα οδηγήσουν σίγουρα σε υψηλή οργανωσιακή επίδοση. (Armstrong, 2006,σελ.53)

Η υποστήριξη της καθολικής προσέγγισης Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι σύνθετη καθώς εμπλέκονται διάφορες υποθέσεις αναφορικά με το ποιες πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων συνιστούν καλή πρακτική. Οι περισσότερες υποθέσεις αφορούν τους ακόλουθους τρεις μηχανισμούς με τους οποίους οι καθολικές πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων επιδρούν θετικά στην οργανωσιακή επίδοση:

- Τη βάση ανθρώπινου κεφαλαίου, ή συλλογής ανθρώπινων πόρων (δεξιοτήτων, γνώσης και δυνατοτήτων) τους οποίους ο οργανισμός μπορεί να αναπτύξει μέσω των κατάλληλων διαδικασιών προσέλκυσης, επιλογής, εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού, επηρεάζοντας άμεσα την ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού που τον στελεχώνει.
- Την υποκίνηση, η οποία επίσης επηρεάζεται από διαδικασίες/ πρακτικές του οργανισμού π.χ. αναγνώριση, ανταμοιβή και διαμόρφωση των συστημάτων εργασίας
- Τη δυνατότητα συμβολής μέσω παροχής σχετικών ευκαιριών που επηρεάζεται από το σχεδιασμό της εργασίας, και τις στρατηγικές που ευνοούν τη συμμετοχή και την ενδυνάμωση των εργαζομένων.

Επιπρόσθετα, η προσέγγιση της υιοθέτησης καλών πρακτικών σε μεγάλο βαθμό σχετίζεται με την θεωρία πόρων – ικανοτήτων καθώς και με την έννοια της επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που επίσης εστιάζουν στο ρόλο των εσωτερικών πόρων στην ανάπτυξη και διατήρηση των ανταγωνιστικών ικανοτήτων της επιχείρησης. Για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο, θα πρέπει ο πόρος της επιχείρησης να είναι σπάνιος, πολύτιμος, μη αντιγράψιμος και αναντικατάστατος.

Με αυτή τη συλλογιστική, οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων του οργανισμού μπορούν να οδηγήσουν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της

ανάπτυξης μιας μοναδικής και πολύτιμης «δεξαμενής ανθρώπινων ικανοτήτων / δεξιοτήτων». (Katou, 2007,σελ.4)

Στη συνέχεια, παραθέτονται χαρακτηριστικοί σχετικοί ορισμοί καλών πρακτικών.

**Πίνακας 2 -4 Οι προσεγγίσεις Καλών Πρακτικών στο πλαίσιο της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων**

| Pfeffer (1995)                                 | Patterson et al (1997)                      | Guest (1999)   |
|--|---|--|
| Ασφάλεια εργασίας                              | Προσεκτική επιλογή εργαζομένων              | Συστήματα επιλογής εργαζομένων   |
| Υψηλοί μισθοί (σύστημα αμοιβών βάσει κινήτρων) | Δομημένα προγράμματα “induction”            | Διαρκής Εκπαίδευση   |
| Ενθάρρυνση της συμμετοχικότητας και ενδυνάμωση | Εντατική εκπαίδευση                         | Σχεδιασμός εργασίας που εξασφαλίζει την ευελιξία, δέσμευση, υπευθυνότητα και αυτονομία |
| Μείωση διαφορών “status”                       | Δομημένα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης | Ενημέρωση σε σχέση με την οικονομική κατάσταση της εταιρίας                            |
| Συστήματα επιλογής εργαζομένων                 | Συχνή εσωτερική επικοινωνία                 | Αμφίδρομη επικοινωνία  |
| Εντατική εκπαίδευση και ανάπτυξη δεξιοτήτων    | Συστήματα κινήτρων                          |  |

**Πηγή: Armstrong, 2006, σελ.54**

Δεδομένου ότι η εσωτερική σύνδεση είναι θεμελιώδης παραδοχή για τα καθολικά μοντέλα, η βασική πρόκληση είναι να προσδιοριστεί ένα σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, το οποίο θα αποτελεί ένα συνεκτικό σύνολο πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που δημιουργώντας συνέργιες οδηγούν σε υψηλότερη οργανωσιακή επίδοση.

Βιβλιογραφικά έχουν μελετηθεί σε μεγαλύτερο βάθος και ειδικότερες επιμέρους συνδέσεις. Αναλυτικότερα, έχει γίνει αναφορά στους εξής τύπους οριζόντιας σύνδεσης (Kerpes, 2007):

- Ενδο – συστημική κάθετη σύνδεση: εξετάζει το βαθμό σύνδεσης ανάμεσα στα διάφορα επίπεδα έκφρασης του HR (π.χ. σύνδεση πολιτικών, πρακτικών και διαδικασιών πολιτικών και αμοιβών)

- Δια - συστημική σύνδεση λειτουργιών: εξετάζει το βαθμό σύνδεσης ανάμεσα στις διάφορες επιμέρους λειτουργίες του HR (π.χ. ανάμεσα στη στελέχωση και τις αμοιβές & παροχές)
- Ενδο – συστημική σύνδεση: εξετάζει το βαθμό σύνδεσης ανάμεσα στις διάφορες επιμέρους στρατηγικές HR που αφορούν στην ίδια λειτουργία (π.χ. στρατηγικές εκπαίδευσης)

Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη ενός τέτοιου συστήματος εξαρτώνται από την αθροιστική σχέση (σε περίπτωση που οι συνδυαζόμενες πρακτικές εμπεριέχουν ανεξάρτητες και επικαλυπτόμενες επιπτώσεις ως αποτέλεσμα) καθώς και από τη διαδραστική σχέση (σε περίπτωση που οι επιπτώσεις της μίας πρακτικής ΔΑΔ εξαρτώνται από το βαθμό επιτυχίας των άλλων πρακτικών). (Delery, 1998,σελ.293)

Ωστόσο, αμέτρητοι συνδυασμοί πρακτικών ΔΑΔ μπορεί να οδηγήσουν στο ίδιο επίπεδο επιχειρησιακών αποτελεσμάτων.

Από την άλλη πλευρά, η συγκυριακή θεωρία της «εξωτερικής – κάθετης ευθυγράμμισης» αφορά στην περίπτωση όπου ένας οργανισμός αναπτύσσει ένα εύρος πολιτικών και πρακτικών HR που βρίσκονται σε ευθυγράμμιση με τις επιχειρησιακές στρατηγικές (best fit) πέρα από τα όρια του πεδίου της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και κατά συνέπεια σε σχέση και με το εξωτερικό περιβάλλον. Αυτή η προσέγγιση υποστηρίζει πως η συνολική οργανωσιακή επίδοση θα βελτιωθεί μόνο στην περίπτωση που επιτευχθεί η κατάλληλη ευθυγράμμιση/ταίριασμα ανάμεσα στην επιχειρησιακή στρατηγική και στις στρατηγικές/ πολιτικές και πρακτικές HR. (Armstrong 2006,σελ.55).

Αναλυτικότερα, η προσέγγιση αυτή, όπως αποτυπώνεται από τους Schuler & Jackson, σύμφωνα με όσα αναπτύχθηκαν σε προηγούμενη ενότητα, υποστηρίζει πως συγκεκριμένες πολιτικές και πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού απαιτούνται ούτως ώστε να υποστηρίξουν τις θεμελιώδεις επιχειρησιακές στρατηγικές, όπως για παράδειγμα οι στρατηγικές “ηγεσίας κόστους”, “καινοτομίας” και “ποιότητας” του Porter. (Schuler & Jackson, 1987)

Παραδείγματα, νευραλγικών επιχειρησιακών ζητημάτων στα οποία μπορούν να επιδράσουν οι πρακτικές HR είναι τα ακόλουθα:

- Πρόθεση για εξαγορά, συγχώνευση, ανάπτυξη προϊόντος / αγοράς κλπ
- Πρόταση ενίσχυσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω καινοτομιών, μείωση κόστους, βελτίωσης της εξυπηρέτησης πελατών κ.ο.κ.
- Ανάπτυξη κουλτούρας προσαρμοσμένης στην απόδοση μέσω οργανωσιακών αλλαγών που εστιάζουν στη δέσμευση, στη συμμετοχή και στην ομαδική εργασία

Αντίστοιχη είναι και η προσέγγιση που ακολουθούν οι Miles και Snow κατά τη συσχέτιση των πολιτικών και πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με τις διάφορες στρατηγικές ανταγωνισμού προϊόντος (defenders – αμυντικού τύπου, prospectors – διερευνητικού – οραματιστή τύπου, analyzers – αναλυτή τύπου και reactors – αντιδρών τύπου). (Miles, 1984,σελ.38)

Βάσει λοιπόν αυτής της προσέγγισης, το πλαίσιο πολιτικών και πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, διαμορφώνεται εξωγενώς σε σχέση με την ανταγωνιστική στρατηγική προϊόντος που έχει υιοθετήσει ο οργανισμός. Λαμβάνοντας υπόψη πως η εξωτερική σύνδεση είναι το κλειδί για τα συγκυριακά μοντέλα πρωταρχικής σημασίας παράγοντας είναι η οργανωσιακή στρατηγική και στη συνέχεια οι επιμέρους στρατηγικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που υποστηρίζοντας τη γενικότερη στρατηγική οδηγούν στην οργανωσιακή επίδοση.

Τέλος, η προσέγγιση διαμόρφωσης (configurational approach) υποστηρίζει πως η επιτυχία ενός οργανισμού αποτελεί αποτέλεσμα τόσο εσωτερικής όσο και εξωτερικής ευθυγράμμισης. (Richardson 1999,σελ.10) Η προσέγγιση αυτή χαρακτηρίζεται ακόμα και ως «σύνδεσμος» πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, γεγονός που υποδεικνύει την ύπαρξη συγκεκριμένων συνδυασμών ή συμπράξεων πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που επηρεάζονται από οργανωσιακά πλαίσια από τα οποία θα πρέπει να εντοπιστεί εκείνο με την περισσότερο κρίσιμη συμβολή στην επίδοση της επιχείρησης. (Delery, 1996,σελ.292)

Αναλυτικότερα, αναγνωρίζεται ότι πέρα από τα εσωτερικά χαρακτηριστικά του οργανισμού, τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος επίσης επηρεάζουν την επίδοση της επιχείρησης από τη στιγμή που επηρεάζουν τη ζήτηση των καταναλωτών και την φύση του ανταγωνισμού. Επομένως, η επίτευξη υψηλών επιδόσεων προϋποθέτει ένα σύστημα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού ευθυγραμμισμένο τόσο εσωτερικά (εσωτερική- οριζόντια σύνδεση) όσο και σε σχέση με τους στρατηγικούς

στόχους της επιχείρησης εν γένει (εξωτερική – κάθετη σύνδεση). (Huang 2005,σελ. 5)

Αφενός, η οριζόντια σύνδεση των επιμέρους στοιχείων της στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού κρίνεται απαραίτητη προκειμένου να υπάρχει μια συνεκτική προσέγγιση στη διοίκηση των εργαζομένων ώστε όλες οι επιμέρους προσπάθειες να αλληλοϋποστηρίζονται, αφετέρου η στρατηγική HR που θα προκύψει από αυτές τις συνισταμένες θα πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένη με τη γενικότερη επιχειρησιακή στρατηγική (κάθετη σύνδεση) ώστε να υποστηρίζει τόσο την υλοποίηση όσο και το σχεδιασμό της. (Armstrong, 2006,σελ.57) Θα πρέπει δηλαδή να υπάρχει μια συμπληρωματική σχέση ανάμεσα στις εσωτερικές διαδικασίες ανθρώπινων πόρων και στις εξωτερικές συνθήκες της αγοράς που καθορίζουν και την εταιρική στρατηγική.

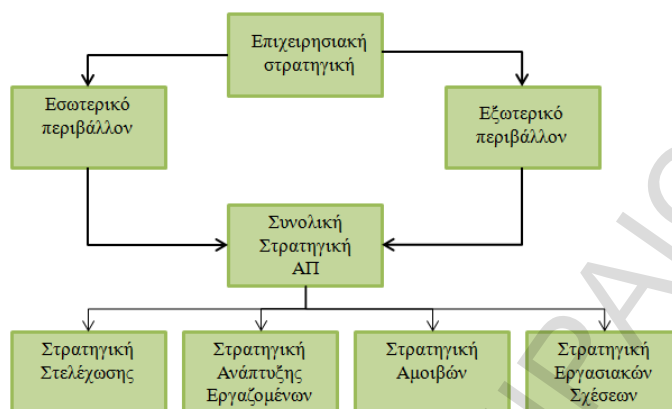
Ο βασικός σκοπός της σύνδεσης είναι η συνοχή, παράγοντας που αποτελεί θεμελιώδη λίθο και για όλο το πεδίο της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων βάσει του ορισμού Hendry και Pettigrew. Η συνοχή επιτυγχάνεται όταν ένα αμοιβαία υποστηριζόμενο σύστημα πολιτικών και πρακτικών HR συνεισφέρει στην υλοποίηση της στρατηγικής του οργανισμού αντιστοιχώντας τους πόρους με τις ανάγκες του οργανισμού, ενισχύοντας με αυτό τον τρόπο την οργανωσιακή επίδοση, την ποιότητα και επιτυγχάνοντας ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Η διαδικασία του συνδυασμού αυτών των στρατηγικών HR έχει μεγάλη βαρύτητα για τη Στρατηγική Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων καθώς πρόκειται για ένα πεδίο με ολιστική θεώρηση. Το ζητούμενο είναι η κάλυψη των αναγκών σε επίπεδο οργανισμού και όχι μόνο μεμονωμένων προγραμμάτων και τεχνικών, η υιοθέτηση λοιπόν μιας τέτοιας φιλοσοφίας από τα στελέχη των επιχειρήσεων θα τους βοηθήσει να διαμορφώσουν τις πρακτικές HR με έναν ενιαίο, συνεκτικό και προνοητικό τρόπο. (Armstrong, 2006,σελ.57)

Παρόλα αυτά, η δυνατότητα ουσιαστικής ευθυγράμμισης όπως αυτή που περιγράφεται παραπάνω, και ιδιαίτερα εξαιτίας της κάθετης/ εξωτερικής ευθυγράμμισης, βρίσκεται υπό κριτική από πολλούς ερευνητές. Η συγκεκριμένη οπτική έχει στηριχθεί σε μια προσέγγιση γραμμικού μοντέλου όπως αυτό που αποτυπώνεται στο ακόλουθο σχήμα που υποστηρίζει ότι η συνολική στρατηγική HR



αναλύεται σε επιμέρους στρατηγικές HR αφού προσαρμοστεί στις ανάγκες του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.



Σχήμα 2-6 Ένα γραμμικό μοντέλο Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού  
Πηγή: Armstrong 2006,σελ.36

Σύμφωνα με τους ερευνητές, η δυναμική φύση όλων των παραγόντων του εξωτερικού κυρίως περιβάλλοντος στην πραγματικότητα καθιστά την ευθυγράμμιση αυτή δύσκολα επιτεύξιμη. (Gratton 1999) Ωστόσο, έχει προταθεί η σύνδεση αυτή, ανάμεσα στις στρατηγικές HR και στην εταιρική στρατηγική, να προσαρμόζεται καθώς ο οργανισμός εξελίσσεται κατά τις αλλαγές του κύκλου ζωής. (Baird 1988)

Σε αντίστοιχο πλαίσιο, κινείται και η σχετική έρευνα κατά την τελευταία δεκαετία, επισημαίνοντας πως το κλειδί για την επίλυση των ζητημάτων που σχετίζονται με τη σύνδεση ανάμεσα στα συστήματα HR (τόσο εσωτερικά, όσο και σε σχέση με την εταιρική στρατηγική) θα πρέπει να είναι η ευελιξία. Συγκεκριμένα, προτείνεται να δημιουργηθούν μηχανισμοί που να επιτρέπουν στην επιχείρηση να ανανεώνεται ώστε να ανταποκρίνεται γρήγορα και αποτελεσματικά στις ανάγκες του εξωτερικού περιβάλλοντος. (de Pablos 2005)

## 2. 10 Επίλογος –Συμπεράσματα 2<sup>ου</sup> Κεφαλαίου

Στην ενότητα που προηγήθηκε παρουσιάστηκε μια γενική επισκόπηση της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων με ιδιαίτερη αναφορά στις θεμελιώδεις έννοιες, στα οφέλη και στις επιδιώξεις της.

Μέσα από επιμέρους τυπολογίες και υποδείγματα, διερευνήθηκε ο τρόπος με τον οποίο συμβάλει στην επίτευξη στρατηγικών οργανωσιακών στόχων

επηρεάζοντας ποιοτικά το ανθρώπινο δυναμικό , τόσο σε επίπεδο ικανότητας όσο και σε επίπεδο δέσμευσης και αφοσίωσης στον οργανισμό.

Επιπλέον, παρουσιάστηκαν οι διαφορετικές πολιτικές και πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού που υποστηρίζουν την υλοποίηση των διαφορετικών στρατηγικών των επιχειρήσεων (καινοτομίας, κόστους, ποιότητας) υπογραμμίζοντας τη νευραλγική σημασία της έννοιας της ευθυγράμμισης (οριζόντια και κάθετα στον οργανισμό).

Τέλος, δεδομένου ότι μέσω της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων επιτυγχάνονται διάφορες επιμέρους συνέργειες που συμβάλουν στη βελτίωση της οργανωσιακής επίδοσης, κρίνεται ιδιαίτερα σημαντικό να διερευνηθούν περαιτέρω οι παράγοντες που συνθέτουν την έννοια αυτή.

## 2. 11 Βιβλιογραφία 2<sup>ο</sup> Κεφαλαίου

Armstrong, . *“Strategic Human Resource Management: A Guide to Action”* Kogan Page, 2006.

Baird, L. & Meshoulam, I. *“Managing two fits of strategic human resource management”* *Academy of Management Review*, 13 (1) 1988: 116-128.

Barney, J. *“Firm resources and sustained competitive advantage”* *Journal of Management*, 1991: 99-122.

Beer, M et al. *“Managing Human Assets”* Free Press, 1984.

Beaumont B., *“Human Resource Management: Key Concepts and Skills”*, Sage Publications, London 1993.

Boxall, P. *“Achieving competitive advantage through human resource strategy: Towards a theory of industry dynamics”* *Human Resource Management Review*, 8(3) 1998: 265-288.

Cabrera, E. F. & Bonache, J. *“An expert HR system for aligning organizational culture and strategy”* *Human Resources Planning*, 1999: 51-60.

Cakar F. et al, *“A business process approach to human resource management”*, *Business Process Management Journal*, Vol. 9 Iss: 2, pp.190 - 207

CIPD. *“Strategic human resource management – Factsheet”* CIPD, Revised July 2011.

Guest D. , *“Human Resource Management and Industrial Relations”*, *Journal of Management Studies*, 24: 5, 503-521

de Pablos, P. O. **“Strategic human resource management and organizational competitiveness: The importance of fit and flexibility”** *International Journal of Human Resource Development and Management*, 5(1) 2005: 1-15.

Delery, J. and Doty, D.H. **“Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of universalistic, contingency and configurational performance predictions”** *Academy of Management Journal*, 1996: 39: 802–835.

Delery, J. **“Issues of Fit in Strategic Human Resource Management: Implications for research”** *Human Resource Management Review*, 1998: 8: 289–309.

Fombrun, C, Tichy, N and Devanna, M. **“Strategic Human Resource Management”** New York: Wiley, 1984.

Gratton, L et al. **“Strategic Human Resource Management”** Oxford University Press, 1999.

Hendry, C. & Pettigrew, A. **“The practice of strategic human resource management”** *Personnel Review*, 15 (5) 1986: 3-8.

Hendry, C. and Pettigrew, A., **“Patterns of Strategic Change in the Development of Human Resource Management”**, *British Journal of Management*, 1992 Vol.3, Issue 3, pages 137–156

Holbeche, L. **“Aligning Human Resources and Business Strategy”**, 2nd Edition. Butterworth Heinemann, 2009.

Huang, W., Chang A. and Chun.T. **“Relationship between strategic human resource management and firm performance: A contingency perspective”** *International Journal of Manpower*, 2005: 434-449.

Huselid, M. **“The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance”** *Academy of Management Journal*, 1995: Vol. 38, No. 3, 635-072.

Jones, G., Hill, C., **“Transaction cost analysis of strategy-structure choice”** *Strategic Management Journal*, 9 1984: pp. 159-172.

Kaplan, R S and Norton, D P. **“The Balanced Scorecard: measures that drive performance”** *Harvard Business Review*, Jan – Feb 1992: 71–80.

Daniels K. et al., **“Strategic Human Resource Management- Building Research-based Practice”**. CIPD, 2007.

Katou, A. and Budhwar, P. **“The Effect of Human Resource Management Policies on Organizational Performance in Greek Manufacturing Firms”** *Thunderbird International Business Review*, 2007: 49(1): 1–36.

Kepes, S. & Delery J.E. in Boxall P., Purcell J. & Wright P.M. **“HRM systems and the problem of internal fit”***The handbook of human resource management*, 2007.

Lado A.A. & Wilson, M. C. **“Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective”** *Academy of Management Review*, 19 (4) 1994: 699-727.

Lengnick Hall, C and Lengnick Hall **“Strategic human resource management: a review of the literature and a proposed typology”** Τόμ. 13. *Academy of Management Review*, 1988.

Miles, R., Snow C., **“Designing Strategic Human Resources Systems”** *Organizational Dynamics*, Summer 1984: pp. 36-52.

Pettigrew, H. **“The practice of strategic human resource management”** *Personnel Review*, 1986: 2-8.

Porter, M. **“Competing Advantage: Creating and sustaining superior performance”** New York: Free Press, 1985.

Prahalad, G and Hamel C. **“Strategic intent”** *Harvard Business Review*, May- June 1989.

Richardson, R. and Thompson, M. **“The Impact of People Management Practices on Business Performance: A Literature Review”** London: IPD, 1999.

Schuler. R. **“Strategic Human Resource Management: Linking people with the strategic needs of the business”** *Organizational Dynamics*, 21(1) 1992: 18-32.

Schuler, R. and Walker, J. **“Human Resource Strategy: Focusing on Issues and Actions”** *Organizational Dynamics*, Summer 1990: 5-19.

Schuler, R., Jackson, S., **“Linking competitive strategies with Human Resource Management Practices”** *Academy of Management Executive*, 1987: 207-219.

Schuler, R. MacMillan, I., **“Gaining competitive advantage through human resource practices”** *Human Resource Management*, 1984: 23, pp. 241-256.

Snell, S. **“Control theory in strategic human resource management: The mediating effect of administrative information”** *Academy of Management Journal*, 1992: 292-327.

Truss, C. and Gratton, L. **“Strategic Human Resource Management: a conceptual approach”** *The International Journal of Human Resource Management*, 5:3 1994: 663-686.

Wright, P. and McMahan, G. **“Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management”** *Journal of Management*, 18(2) 1992: 295-320.

## Κεφάλαιο 3ο – Η συμβολή της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην ενίσχυση της Οργανωσιακής Επίδοσης

### 3.1 Εισαγωγή 3<sup>ου</sup> Κεφαλαίου

Έχοντας στις προηγούμενες ενότητες εξετάσει τα οφέλη της ευθυγράμμισης στρατηγικής και διοίκησης ανθρωπίνων πόρων για την επίτευξη υψηλών αποτελεσμάτων σε επίπεδο οργανωσιακής επίδοσης, σκοπός της παρούσας ενότητας είναι η διερεύνηση των επιμέρους παραγόντων που συνθέτουν την έννοια της οργανωσιακής επίδοσης και ο εντοπισμός της στρατηγικής εκείνης προσέγγισης που θα εξασφαλίσει τη βελτίωσή της.

### 3.2 Οργανωσιακή επίδοση

Πριν διερευνήσουμε τους τρόπους με τους οποίους η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της οργανωσιακής επίδοσης, θα πρέπει να ορίσουμε πώς ερμηνεύουμε την θεμελιώδη αυτή έννοια.

Για αυτό το σκοπό αρχικά, θα χρησιμοποιήσουμε τη διάκριση που έχει γίνει από τους Dyer και Reeves οι οποίοι κάνουν αναφορά στους ακόλουθες δείκτες μέτρησης της επίδοσης των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (Dyer & Reeves, 1995):

- Χρηματοοικονομικά αποτελέσματα (π.χ. κέρδη, όγκος πωλήσεων, μερίδιο αγοράς κλπ.)
- Αποτελέσματα σε επίπεδο οργάνωσης (π.χ. παραγωγικότητα, ποιότητα, εξοικονομήσεις κλπ)
- Αποτελέσματα σε σχέση με τον ανθρώπινο παράγοντα ( στάση και συμπεριφορά εργαζομένων, ικανοποίηση, δέσμευση, διάθεση αποχώρησης)

Βασιζόμενοι σε διάφορες έρευνες που εξετάζουν τη συσχέτιση των παραπάνω δεικτών μέτρησης με την επίδοση των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, θα πρέπει να λάβουμε υπόψη και την κριτική που ασκείται αναφορικά με το βαθμό στον οποίο το ανθρώπινο δυναμικό επηρεάζει τα οικονομικά αποτελέσματα δεδομένου ότι αυτά επηρεάζονται επίσης από πολλούς άλλους παράγοντες (π.χ. τη στρατηγική marketing, τις δραστηριότητες Έρευνας και Ανάπτυξης κ.α.) (Buller, 2012)

### **3.2.1 Ερμηνεία της επίδοσης βάσει της εστίασης στους μετόχους και βάσει της εστίασης στα ενδιαφερόμενα μέρη**

Η χρήση χρηματοοικονομικών δεικτών εστιάζει σε μια προσέγγιση ερμηνείας της επίδοσης από την πλευρά των μετόχων. Σε αυτή την περίπτωση, η συμβολή της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων έγκειται στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της ενίσχυσης των δεξιοτήτων του ανθρώπινου κεφαλαίου. Αυτή η προσέγγιση οδηγεί στο συμπέρασμα πως οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να οδηγηθούν σε διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μέσω σπάνιων/μοναδικών, μη αντιγράψιμων και πολύτιμων εσωτερικών πόρων. (Barney 1991).

Σε ένα επόμενο βήμα, η προσέγγιση αυτή, υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι είναι ένας διαχειρίσιμος παράγοντας επομένως με τις κατάλληλες πρακτικές α) είναι δυνατή η αύξηση της αξίας του (π.χ. με την ανάπτυξη μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων, coaching, job rotation), β) είναι δυνατή η επιρροή της συμπεριφοράς των εργαζομένων προς την επιθυμητή κατεύθυνση (είναι εφικτό για παράδειγμα να επηρεαστεί ο βαθμός δέσμευσης που αισθάνονται για την εργασία τους και τον οργανισμό μέσω π.χ. υιοθέτησης συστημάτων υψηλής συμμετοχής – υψηλής απόδοσης).

Παρόλα αυτά, η προσανατολισμένη προς τους μετόχους αντίληψη της οργανωσιακής επίδοσης, εκλαμβάνει ως δευτερεύουσα τη συνεισφορά των πολιτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, καθώς την περιορίζει κυρίως σε παράγοντες όπως η βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων.

Από την άλλη πλευρά, η προσανατολισμένη προς τα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη προσέγγιση που θα εξετάσουμε στη συνέχεια, δίνει μεγαλύτερη βαρύτητα και στους άλλους δύο δείκτες μέτρησης της οργανωσιακής επίδοσης, αναγνωρίζοντας ως αντίστοιχης σπουδαιότητας με τη χρηματοοικονομική επίδοση και την εξασφάλιση της ικανοποίησης των διάφορων ενδιαφερόμενων μερών (μελών της κοινωνίας, εργαζομένων, πελατών, εργατικών ενώσεων κλπ)

### **3.2.2 Η επίδοση ως μια πολυδιάστατη έννοια**

Η έννοια της στρατηγικής προσέγγισης της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων εξαρτάται αλλά και έχει άμεσο αντίκτυπο στον τρόπο με τον οποίο οι ερευνητές μετρούν – αξιολογούν την οργανωσιακή επίδοση.

Η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι μια προσέγγιση προσανατολισμένη στην επίτευξη στόχων. (Wright, 1992) Επομένως, στα πλαίσια της προσπάθειας να αξιολογηθεί ο βαθμός επιτυχίας της, θα πρέπει να επιβεβαιωθεί κατά πόσο έχει επιτύχει τους επιδιωκόμενους στόχους. (Kaplan 2001)

Ειδικότερα, δεδομένου του δυναμικού και του πολυδιάστατου χαρακτήρα της διαδικασίας, οι ακαδημαϊκοί υποστηρίζουν πως για να είναι αξιόπιστη η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της εφαρμογής της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων θα πρέπει να γίνεται μέσα από την οικοδόμηση ενός αντίστοιχα πολυδιάστατου προτύπου που θα ενσωματώνει διάφορες παραμέτρους (όπως για παράδειγμα ο παράγοντας του χρόνου) αλλά και όλους τους επιμέρους στόχους του οργανισμού που αναλύονται σε στόχους για κάθε ομάδα ενδιαφερόμενων μερών. (Truss, 1994,σελ.675)

Ακολουθώντας μια προσέγγιση αντίστοιχη με τον προσανατολισμό προς τα ενδιαφερόμενα μέρη, οδηγούμαστε, λοιπόν, σε έναν πολυδιάστατο τρόπο αντίληψης της οργανωσιακής επίδοσης για την εκτίμηση της οποίας θα πρέπει τελικά να ληφθούν υπόψη διάφοροι παράγοντες. (Way and Johnson,2005)

Έτσι, από τη μία πλευρά εξετάζουμε μια πτυχή της επίδοσης που εστιάζει σε αποτελέσματα όπως η εργασιακή παραγωγικότητα, η καινοτομία, η ποιότητα, η εξοικονομήσεις και η ευελιξία (βασισμένη στην οικονομική συλλογιστική) (Boselie 2005,σελ.73) και από την άλλη πλευρά αναγνωρίζεται και μια πιο κοινωνικά προσανατολισμένη πτυχή της επίδοσης (που βασίζεται στη λογική των ανθρώπινων σχέσεων) και δίνει έμφαση σε παράγοντες όπως η κοινωνική δικαιοσύνη και η νομιμότητα. Οι παράγοντες αυτοί μπορούν να αξιολογηθούν από δείκτες όπως η δέσμευση, η εμπιστοσύνη, η αντιλαμβανόμενη εργασιακή ασφάλεια και η δικαιοσύνη.

Η υιοθέτηση μιας ολιστικής προσέγγισης κατά την επιδίωξη υψηλής επιχειρησιακής επίδοσης είναι αυτή που έχει επικρατήσει τα τελευταία χρόνια, καθώς όλο και περισσότερα θεωρητικά αλλά και πρακτικά υποδείγματα λαμβάνουν πλέον υπόψη και άλλους παράγοντες πέρα από τις καθαρά χρηματοοικονομικές παραμέτρους για τη βελτίωση της οργανωσιακής επίδοσης.

Δυο από τα επικρατέστερα υποδείγματα που υιοθετούν αυτή την προσέγγιση, είναι η ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων και το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας του EFQM.

### **3.2.2 α Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων**

Η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων (Balance Scorecard) υποστηρίζει πως η οργανωσιακή επίδοση είναι συνισταμένη πολλών παραμέτρων που θα πρέπει να ικανοποιούνται ταυτόχρονα.

Πρόκειται για ένα εργαλείο που παρουσιάστηκε από τους Kaplan και Norton και μετατρέπει σε μετρήσιμους στόχους τη στρατηγική της επιχείρησης, προτείνοντας μια θεώρηση του οργανισμού υπό το πρίσμα 4 διαστάσεων.

Για κάθε επιμέρους διάσταση θα πρέπει να αναπτύσσονται συγκεκριμένοι δείκτες αξιολόγησης, να συλλέγονται δεδομένα και να αναλύονται τα επιμέρους επίπεδα επίδοσης.

Με αυτό τον τρόπο, η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων συνδέει κρίσιμης σημασίας μη οικονομικής φύσης παράγοντες με χρηματοοικονομικά αποτελέσματα, συνεισφέροντας στον εντοπισμό σχέσεων αιτίας – αιτιατού που ενισχύουν τις επιμέρους συνέργιες.

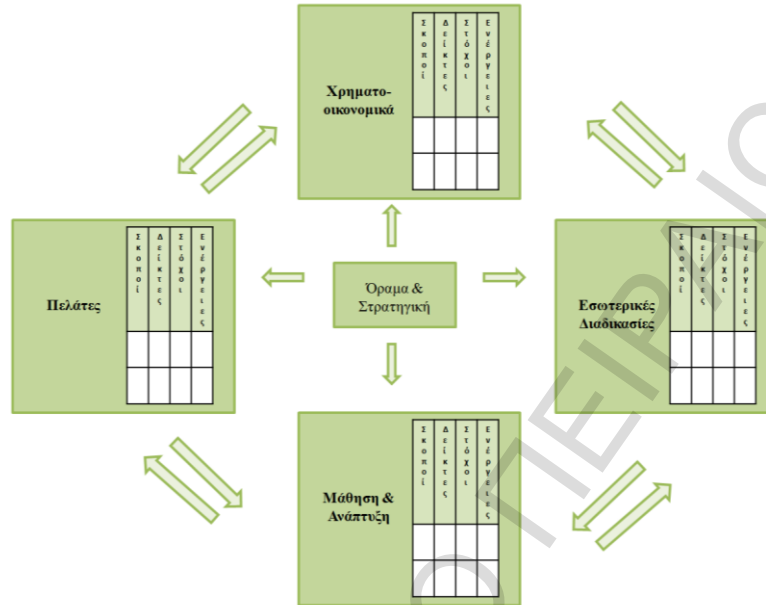
Εστιάζει, ταυτόχρονα, στην ικανοποίηση όλων των ενδιαφερόμενων μερών και αναδεικνύει την κρισιμότητα της ικανοποίησης των αναγκών των εργαζομένων, των πελατών και των επενδυτών.

Οι 4 διαστάσεις στις οποίες στηρίζεται είναι οι ακόλουθες:

- Χρηματο- Οικονομική Διάσταση (Πώς μας βλέπουν οι μέτοχοι;)
- Διάσταση Πελατών (Πώς μας βλέπουν οι πελάτες;)



- Διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών (Σε τι πρέπει να υπερéχουμε;)
- Διάσταση Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης (Πώς μπορούμε να βελτιωθούμε ώστε να παρέχουμε αξία;)



Σχήμα 3-1 Η ισοροπημένη κάρτα επιδόσεων  
 Πηγή: Kaplan & Norton, 1996

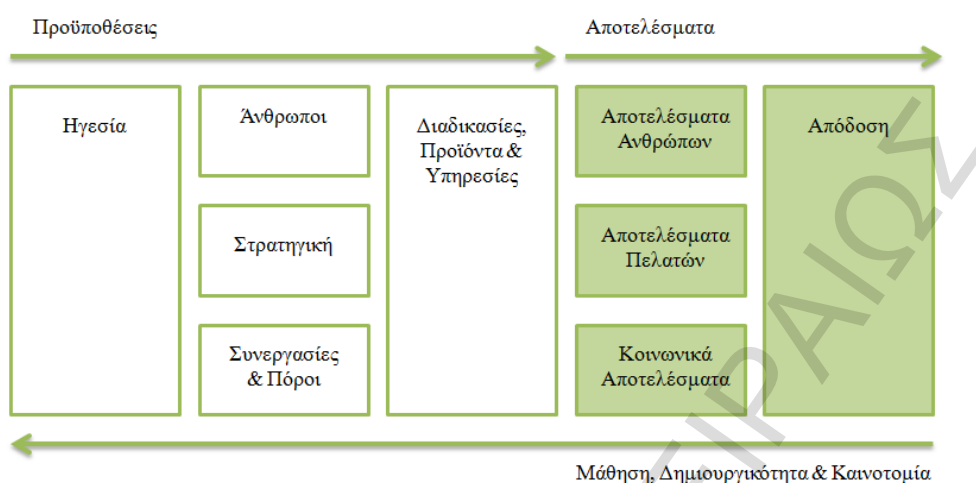
### 3.2.2 β Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM

Στην ίδια φιλοσοφία, της επιδίωξης υψηλών επιδόσεων με ισοροπημένο τρόπο ανάμεσα σε ένα σύνολο επιμέρους παραγόντων, στηρίζεται και το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας του EFQM. (EFQM 2010)

Θεμελιώδης προσέγγιση του μοντέλου είναι η εξασφάλιση ισοροπημένων αποτελεσμάτων καθώς υποστηρίζει πως οι οργανισμοί επιτυγχάνουν την αποστολή τους και το όραμά τους σχεδιάζοντας και επιτυγχάνοντας ένα ισοροπημένο πλαίσιο αποτελεσμάτων που καλύπτουν (και συχνά υπερβαίνουν) τόσο τις βραχυπρόθεσμες όσο και τις μακροπρόθεσμες ανάγκες των αντίστοιχων ενδιαφερόμενων μερών.

Αναλυτικότερα, οι παράγοντες στους οποίους εστιάζει το μοντέλο είναι οι ακόλουθοι: Ηγεσία, Πολιτική & Στρατηγική, Συνεργασίες & Πόροι, Άνθρωποι,

Διαδικασίες, Αποτελέσματα σε επίπεδο Πελατών, Αποτελέσματα σε επίπεδο Ανθρώπων, Επίδραση στην Κοινωνία και Επιχειρησιακή Απόδοση.



**Σχήμα 3-2 Το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας του EFQM**

**Πηγή: EFQM, 2010**

Το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας, όπως αποτυπώνεται και στην παραπάνω εικόνα, εστιάζει στους εργαζόμενους του οργανισμού σε 2 από τις 9 υπό εξέταση διαστάσεις- τόσο στο επίπεδο των προϋποθέσεων, όσο και σε επίπεδο των αποτελεσμάτων.

Σε πρώτο επίπεδο (προϋποθέσεις), επισημαίνεται πως οι οργανισμοί υψηλών επιδόσεων δίνουν αξία στους ανθρώπους τους καλλιεργώντας μια κουλτούρα ενδυνάμωσης που υποστηρίζει την επίτευξη τόσο των οργανωσιακών, όσο και των προσωπικών τους στόχων. Κρίσιμης σημασίας παράγοντας προς αυτή την κατεύθυνση, καταδεικνύεται η ανάγκη για εστίαση στην εξισορρόπηση ανάμεσα στις στρατηγικές ανάγκες του οργανισμού και στις προσωπικές προσδοκίες και επιδιώξεις των εργαζομένων, ώστε να εξασφαλιστεί η μέγιστη δέσμευση και αφοσίωσή τους.

Σε αυτό το πλαίσιο, οι οργανισμοί επιδιώκουν την ανάπτυξη των ανθρώπων τους και προωθούν τη δικαιοσύνη και τις ίσες ευκαιρίες, ενδιαφέρονται, επικοινωνούν, αναγνωρίζουν και ανταμείβουν το προσωπικό παρέχοντας κίνητρα και καλλιεργώντας αισθήματα δέσμευσης καθιστώντας ικανούς τους εργαζομένους τους να αξιοποιήσουν τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους για την επίτευξη υψηλής οργανωσιακής επίδοσης.

Σε ό, τι αφορά στα αποτελέσματα ανθρώπινου δυναμικού, οι επιχειρήσεις που επιδιώκουν υψηλή οργανωσιακή επίδοση δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στην εξέταση των επιδόσεών τους σε επίπεδο ικανοτήτων και απόδοσης εργαζομένων, κινήτρων και ικανοποίησης.

Για αυτό το σκοπό,

- σε επίπεδο απόδοσης εργαζομένων, διαμορφώνουν σχήματα διαχείρισης της απόδοσης που υποστηρίζουν τις στρατηγικές προτεραιότητές τους και συνδέονται με αναπτυξιακές λύσεις για την περαιτέρω ενίσχυση των δεξιοτήτων των εργαζομένων,

- σε επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων, φροντίζουν να ενδυναμώνουν την κουλτούρα τους χρησιμοποιώντας έρευνες ή συμπληρωματικά εργαλεία (όπως οι συνεντεύξεις και οι αξιολογήσεις) ώστε να καταγράψουν τα επίπεδα ικανοποίησης και να προχωρήσουν στις σχετικές απαιτούμενες ενέργειες.

### **3.3 Στρατηγικές Ενίσχυσης της Οργανωσιακής Επίδοσης**

Όπως αναλύθηκε στις προηγούμενες ενότητες, ένας αποτελεσματικός οργανισμός πετυχαίνει τους στόχους του ικανοποιώντας παράλληλα τις ανάγκες των διάφορων ενδιαφερόμενων μερών, συνδυάζοντας τους πόρους με τις ευκαιρίες, προσαρμοζόμενος στις αλλαγές του περιβάλλοντος και δημιουργώντας μια κουλτούρα που καλλιεργεί τη δέσμευση, τη δημιουργικότητα, τις κοινές αξίες και την αμοιβαία εμπιστοσύνη.

Η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της επίδοσης του οργανισμού είναι ο βασικός σκοπός της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που χρησιμοποιώντας συγκεκριμένες στρατηγικές εστιάζει στη διαμόρφωση διαδικασιών που υποστηρίζουν τους επιχειρησιακούς στόχους και δημιουργούν μια θετική κουλτούρα.

#### **3.3.1 Στρατηγικές Διαχείρισης της Γνώσης**

Οι στρατηγικές διαχείρισης γνώσης εστιάζουν στη διατήρηση και διάχυση της γνώσης που υπάρχει μέσα σε ένα οργανισμό για να μεταφερθεί από έμπειρους

εργαζομένους που τη διαθέτουν σε άλλους που την έχουν ανάγκη, ώστε να βελτιωθεί συνολικά η οργανωσιακή επίδοση.

Η γνώση αντιμετωπίζεται ως ένας βασικός επιχειρησιακός πόρος που μπορεί να συμβάλει σε επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Απώτερος στόχος λοιπόν, είναι η ανάπτυξη ενός περιβάλλοντος προσανατολισμένου στη μάθηση που θα έχει ως αποτέλεσμα τη βελτίωση των γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού. (Armstrong 2006,σελ.106)

### **3.3.2 Στρατηγικές Εξυπηρέτησης του Πελάτη**

Μια στρατηγική προσέγγιση κατά την εξυπηρέτηση των πελατών είναι απαραίτητη ώστε να διασφαλιστεί ένα πλάνο ενεργειών που θα πρέπει να υλοποιηθούν προκειμένου να αναπτυχθούν αποτελεσματικές και συνεπείς – ευθυγραμμισμένες πολιτικές, διαδικασίες και πρακτικές εξασφάλισης της ικανοποίησης του πελάτη. (Armstrong 2006,σελ.115)

Νευραλγικής σημασίας παράγοντας προς αυτή την κατεύθυνση είναι και η αποτελεσματική ανίχνευση των αναγκών των πελατών, ώστε να βελτιωθεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων. (Holbeche, 2009)

Μια πελατοκεντρική στρατηγική, λοιπόν, σχετίζεται με το πώς η επιχείρηση αναπτύσσει μηχανισμούς διερεύνησης των αναγκών του πελάτη και πώς σκοπεύει να τις ικανοποιήσει.

Σε ό, τι αφορά στη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού, η σχέση αυτή μεταφράζεται στις δεξιότητες που θα πρέπει να αναπτυχθούν προκειμένου να υποστηριχθεί αυτή η προσπάθεια. Συνήθως, η εστίαση που προκύπτει αφορά στην ανάπτυξη μιας πελατοκεντρικής κουλτούρας που υποστηρίζεται από τη δέσμευση των εργαζομένων.

### **3.3.3 Στρατηγικές Οργανωσιακού (ανά) Σχεδιασμού**

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να γνωρίζει τους παράγοντες που διέπουν τη λειτουργική στρατηγική και προϋποθέτουν την αποτελεσματική διαχείριση στοιχείων όπως το κόστος, η ανεξαρτησία, η ευελιξία, η ποιότητα και η ταχύτητα.

Από αυτή τη δια-τμηματική οπτική, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού οφείλει να αντιλαμβάνεται τον τρόπο με τον οποίο όλες οι διαδικασίες και τα συστήματα του οργανισμού συσχετίζονται αλλά και να εντοπίζει τις περιοχές που έχουν χαμηλή αξία για την επιχείρηση, ούτως ώστε να αναπτύξει τις διορθωτικές ενέργειες που θα πρέπει να εφαρμοστούν στο πλαίσιο των στρατηγικών επιδιώξεων του οργανισμού.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, προσανατολισμένη προς αυτή την κατεύθυνση, θα πρέπει στη συνέχεια να διασφαλίσει πως οι ρόλοι των ομάδων είναι κατάλληλα σχεδιασμένοι και δομημένοι, οι διαδικασίες και τα μέσα επικοινωνίας αποτελεσματικά και επομένως οι ομάδες είναι σε θέση να λειτουργούν συλλογικά αλλά ταυτόχρονα και ανεξάρτητα (όπου χρειάζεται), ώστε η διάχυση της γνώσης να μην εμποδίζεται από οποιασδήποτε μορφής περιορισμούς και όρια. (Holbeche 2009,σελ. 61)

#### **3.3.4 Στρατηγικές Ενίσχυσης της Δέσμευσης των εργαζομένων**

Η έννοια της δέσμευσης αναφέρεται σε αισθήματα πιστότητας απέναντι στον οργανισμό που είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με τις πολιτικές και πρακτικές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.

Η σημασία της δέσμευσης σε σχέση με τη βελτίωση της επίδοσης, υπογραμμίστηκε από τον Walton, ο οποίος υποστήριξε πως η βελτιωμένη οργανωσιακή επίδοση επιτυγχάνεται όταν οι επιχειρήσεις απομακρύνονται από τις παραδοσιακές μεθόδους διοίκησης που εστιάζουν σε μηχανισμούς ελέγχου και υιοθετούν στρατηγικές που θα προσφέρουν τη δυνατότητα στους εργαζομένους να λειτουργήσουν περισσότερο δημιουργικά. Χωρίς άμεση επιτήρηση από τη διοίκηση και αναλαμβάνοντας διευρυμένους ρόλους με πρόσθετες αρμοδιότητες, οι εργαζόμενοι θα νιώσουν ότι παροτρύνονται να συνεισφέρουν στην επιτυχία του οργανισμού, λαμβάνοντας παράλληλα προσωπική ικανοποίηση από τα αποτελέσματα της εργασίας τους.

Τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την επιτυχή εφαρμογή τέτοιων στρατηγικών είναι κατά βάση σχετικά προγράμματα επικοινωνίας, εκπαιδευτικές

ενέργειες, πρωτοβουλίες ενίσχυσης της συμμετοχής και της προσωπικής ευθύνης αλλά και η ανάπτυξη σχημάτων αναγνώρισης και ανταμοιβής βάσει της απόδοσης. (Armstrong 2006, σελ.110)

### **3.3.5 Στρατηγικές Συνεχούς Βελτίωσης**

Μια στρατηγική συνεχούς βελτίωσης στοχεύει στη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών που παρέχονται, την ενίσχυση των συστημάτων λειτουργίας, τη μείωση του κόστους και των χρόνων διεκπεραίωσης των εργασιών.

Οι στρατηγικές αυτές στηρίζονται στην έννοια της Ολικής Ποιότητας και συχνά συναντώνται στους οργανισμούς με τη μορφή των κύκλων ποιότητας, της μεθοδολογίας TPM κλπ.

Όπως είναι φυσικό, η επιτυχία αυτών των σχημάτων έγκειται στην αποδοχή της αναγκαιότητας υποστήριξής τους από όλο τον οργανισμό, επομένως η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και πάλι μέσω των κατάλληλων προγραμμάτων επικοινωνίας και εκπαίδευσης καλείται να τονίσει της σπουδαιότητά τους για τη βελτίωση της οργανωσιακής επίδοσης και να εξασφαλίσει την απαραίτητη υποστήριξη των εργαζομένων. (Armstrong 2006,σελ.115)

### **3.3.6 Στρατηγικές Ανάπτυξης Καλών Πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Άλλη μια επιδίωξη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, στην προσπάθειά της να συμβάλει στη βελτίωση της οργανωσιακής επίδοσης, είναι φυσικά και η παροχή της κατάλληλης υποστήριξης στα στελέχη της επιχείρησης, ώστε να διαχειρίζονται αποτελεσματικά και να αναπτύσσουν τους ανθρώπους τους, κινητοποιώντας τους και ταυτόχρονα λειτουργώντας ως “role models”

Η επιτυχημένη εφαρμογή αυτών των στρατηγικών εξασφαλίζεται με την ανάπτυξη χαρακτηριστικών που μπορούν να συντελέσουν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω των ανθρώπινων πόρων όπως τα ακόλουθα (Holbeche 2009, σελ. 24-26):

- Δομημένη και ξεκάθαρη επικοινωνία των στόχων της επιχείρησης αλλά και των στρατηγικών που έχουν αναπτυχθεί για την επίτευξή τους.
- Ένα σύστημα αξιών προσανατολισμένο σε παράγοντες όπως η επίδοση, η παραγωγικότητα, η ποιότητα, η εξυπηρέτηση των πελατών, η ομαδικότητα και η ευελιξία.
- Ισχυρό όραμα από την πλευρά της διοίκησης
- Ανθρώπινο δυναμικό που χαρακτηρίζεται από υψηλές δεξιότητες, κινητοποίηση και δέσμευση
- Ομαδικότητα
- Συνεχής αναζήτηση για καινοτομία και περαιτέρω ανάπτυξη
- Ικανότητα άμεσης ανταπόκρισης σε επίπεδο αντιμετώπισης απειλών ή αξιοποίησης ευκαιριών που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον
- Ικανότητα διαχείρισης της αλλαγής

### **3.3.7 Στρατηγικές Ενίσχυσης της Οργανωσιακής Κουλτούρας**

Η έννοια της κουλτούρας διαδραματίζει πλέον κεντρικό ρόλο στις μελέτες που εστιάζουν στη βελτίωση της οργανωσιακής επίδοσης. Οι στρατηγικές διαχείρισης της κουλτούρας αφορούν στην επίτευξη μακροχρόνιων στόχων, είτε στα πλαίσια μιας αλλαγής τη κουλτούρας προς μια συγκεκριμένη κατεύθυνση, είτε συνηθέστερα στα πλαίσια της ενίσχυσης της υφιστάμενης κουλτούρας ενός οργανισμού – μέσω της ενίσχυσης των αξιών του – του τρόπου με τον οποίο τα πράγματα «λειτουργούν» σε αυτόν. (Armstrong 2006, σελ.99-106)

Οι στρατηγικές αλλαγής κουλτούρας εντοπίζουν τους παράγοντες που θα πρέπει να διαφοροποιηθούν ούτως ώστε η κουλτούρα να αλλάξει από το υπάρχον καθεστώς στο επιθυμητό- προσδοκώμενο.

Αντίθετα, οι στρατηγικές ενίσχυσης της οργανωσιακής κουλτούρας, προσπαθούν να διατηρήσουν ή και να ενισχύσουν τα δομικά στοιχεία της υπάρχουσας κουλτούρας ώστε να υποστηρίξει ακόμα πιο αποτελεσματικά την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Καταλυτικός παράγοντας στη διαχείριση της κουλτούρας είναι η επίγνωση της αντίληψης που έχουν για αυτή οι εργαζόμενοι της επιχείρησης, η έννοια δηλαδή

του εργασιακού κλίματος, καθώς η διαχείριση της κουλτούρας εκ των πραγμάτων θα εστιάσει στην ανάπτυξη κοινών αξιών και στην καλλιέργεια αισθήματος δέσμευσης σε σχέση με αυτές.

Οι αξίες ενισχύονται μέσω των συμπεριφορών που η διοίκηση αξιολογεί ως κατάλληλες για την επιδίωξη των στρατηγικών στόχων της. Οι βασικές αξίες, λοιπόν, μιας επιχείρησης εκφράζουν τα πιστεύω της διοίκησης αναφορικά με το πώς ο οργανισμός θα πρέπει να λειτουργεί και οι άνθρωποι που τον απαρτίζουν να συμπεριφέρονται.

Οι στρατηγικές διαχείρισης της κουλτούρας καλούνται να διασφαλίσουν πως οι εργαζόμενοι ενστερνίζονται στην πράξη τις αξίες της επιχείρησης. Η έννοια, λοιπόν, της διαχείρισης της κουλτούρας βασίζεται στην υπόθεση ότι αν ο οργανισμός διέπεται από κοινά αποδεκτές αξίες, οι συμπεριφορές των εργαζομένων θα πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένες με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Με αυτό τον τρόπο, επιτυγχάνεται οριζόντια και κάθετη ευθυγράμμιση και η επιχείρηση οδηγείται σε βελτιωμένες επιδόσεις.

### **3.5 Επίλογος – Συμπεράσματα 3ου Κεφαλαίου**

Στο 3ο κεφάλαιο παρουσιάστηκαν αρχικά τρεις διαφορετικές προσεγγίσεις για την ερμηνεία της οργανωσιακής επίδοσης – με βάση τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα, με βάση τον ανθρώπινο παράγοντα και με βάση τα αποτελέσματα σε επίπεδο οργάνωσης, για να διαπιστώθει πως για να επιτύχει μια επιχείρηση στο σύγχρονο δυναμικό και πολυσύνθετο επιχειρηματικό περιβάλλον θα πρέπει να υιοθετήσει μια πολυδιάστατη ερμηνεία της οργανωσιακής επίδοσης αποσκοπώντας σε υψηλά αποτελέσματα σε όλους τους παραπάνω παράγοντες.

Σε αυτή την προσπάθεια, η διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα διαδραματίζει καταλυτικής σημασίας ρόλο καθώς συνδέεται με ένα φάσμα παραγόντων που μπορούν να εξασφαλίσουν υψηλή οργανωσιακή επίδοση, όπως η βελτίωση της εξυπηρέτησης του πελάτη, η λειτουργικότητα των οργανωσιακών δομών, η διαχείριση της γνώσης και ιδιαίτερα η διαμόρφωση μιας ισχυρής κουλτούρας υψηλής επίδοσης.

Στο επόμενο κεφάλαιο θα διερευνηθεί αναλυτικότερα η σχέση ανάμεσα στην οργανωσιακή κουλτούρα και στην οργανωσιακή επίδοση.



### 3.6 Βιβλιογραφία Ενότητας

Armstrong, M. *“Strategic Human Resource Management: A Guide to Action”*. Kogan Page, 2006.

Buller, P. and McEvoy, G. *“Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight”* Human Resource Management Review, 2012: 22 43–56.

Dyer, L. and Reeves, T. *“Human resource strategies and firm performance: what do we know, where do we need to go?”* The International Journal of Human Resource Management, 1995: 6: 656-670.

«EFQM.» 2010.

<http://www.efqm.org/en/PdfResources/Overview%20EFQM%202010.pdf>

Holbeche, L. *“Aligning Human Resources and Business Strategy”*, 2nd Edition. Butterworth Heinemann, 2009.

Kaplan, R and Norton, D. *“The Balanced Scorecard: measures that drive performance”* Harvard Business Review , Jan – Feb 1992: 71–80.

Truss, C. and Gratton, L. *“Strategic Human Resource Management: a conceptual approach”* The International Journal of Human Resource Management, 5:3 1994: 663-686.

Wright, P. and McMahan, G. *“Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management”* Journal of Management, 18(2) 1992: 295-320.

## Κεφάλαιο 4ο – Ο ρόλος της οργανωσιακής κουλτούρας

### 4.1 Εισαγωγή 4<sup>ου</sup> Κεφαλαίου

Έχοντας επισημάνει στο προηγούμενο κεφάλαιο πως η διαχείριση της κουλτούρας μπορεί να επηρεάσει την οργανωσιακή επίδοση της επιχείρησης, στο παρόν κεφάλαιο θα εξετάσουμε τον τρόπο με τον οποίο μπορεί κάτι τέτοιο να επιτευχθεί, προσδιορίζοντας παράλληλα το ρόλο της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και τις επιμέρους συνέργιες.

### 4.2 Εννοιολογική προσέγγιση της οργανωσιακής κουλτούρας

#### 4.2.1 Η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας

Ξεκινώντας τη μελέτη αναφορικά με το πώς η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να λειτουργήσει σε ένα πλαίσιο στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων οδηγώντας τελικά σε υψηλότερη οργανωσιακή επίδοση, θα δώσουμε μια ερμηνεία για την έννοιά της αλλά και την έννοια του εργασιακού κλίματος- μιας πτυχής της που διαδραματίζει κρίσιμο επίσης ρόλο σε σχέση με τη διαδρομή προς την επίτευξη υψηλών αποτελεσμάτων.

Η ρίζα της λέξης «κουλτούρα» προέρχεται από το λατινικό “Cultura” που σημαίνει καλλιέργεια και κατά το 15<sup>ο</sup> αιώνα χρησιμοποιούνταν για την απόδοση της έννοιας της φυσικής ανάπτυξης των οργανισμών (φυτών, ζώων). Από το 18<sup>ο</sup> αιώνα κι έπειτα η λέξη «κουλτούρα» χρησιμοποιήθηκε και για να αποτυπώσει την έννοια της ανάπτυξης του ανθρώπινου πνεύματος.

Σε μια διευρυμένη προσέγγιση, σχετίζεται με την πολιτιστική καλλιέργεια και συγκεκριμένα μπορεί να αποδοθεί ως ένα σύστημα παραδοχών / αξιών που έχουν γίνει συλλογικά αποδεκτές από μια δεδομένη ομάδα σε ένα δεδομένο χρονικό διάστημα. Αυτό το σύστημα αποτελείται από νοήματα, έννοιες, φόρμες και εικόνες μπορεί να ερμηνεύσει τη συνολική κατάσταση των μελών της ομάδας. (Pettigrew 1979, σελ.574).

Στο ίδιο πλαίσιο, άλλος ορισμός αποτυπώνει την κουλτούρα ως ένα δομημένο σύνολο από βασικές παραδοχές, που έχουν δημιουργηθεί από μια ομάδα στην προσπάθεια της να αντιμετωπίσει προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής ή εσωτερικής ολοκλήρωσης. (Schein, 1985)

Κάθε οργάνωση έχει μια κουλτούρα την οποία δημιουργεί μέσα από μια διαδικασία μάθησης και ομαδικής εμπειρίας. Σε επίπεδο οργανισμού πλέον, μπορούμε να αποδώσουμε την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας ως το σύστημα κοινών αξιών, πιστεύω, βασικών παραδοχών και άτυπων κανόνων το οποίο, ως κοινό νοητικό πλαίσιο, συνδέει τους ανθρώπους μιας επιχείρησης προσδιορίζοντας το πώς σκέφτονται και συμπεριφέρονται, τι κάνουν και για ποιο λόγο το κάνουν. Υποστηρίζεται, ακόμη, ότι η οργανωσιακή κουλτούρα παρέχει στους εργαζομένους μια αίσθηση σταθερότητας. (Smircich, 1983, σελ. 346)

Χρησιμοποιώντας έναν αντίστοιχο ορισμό, ως οργανωσιακή κουλτούρα περιγράφεται το σύνολο των βασικών παραδοχών, υποθέσεων, πεποιθήσεων και αξιών που καθορίζουν τη συμπεριφορά και τον τρόπο λειτουργίας μιας οργάνωσης. (Cameron, 1999).

Κατά τον Schein (1985), η κουλτούρα αποτελείται από τα ασυνείδητα, δεδομένα, πιστεύω, παραδοχές, σκέψεις και συναισθήματα και συνιστά τη βάση της επιτυχίας μιας επιχείρησης. Προχωρώντας σε μεγαλύτερη ανάλυση, διακρίνονται τρία δομικά στοιχεία:

1. Τα ευρήματα (artifacts) που αφορούν ορατά στοιχεία που υποδηλώνουν τις αντιλήψεις όσον αφορά στην κουλτούρα και εκδηλώνονται μέσω των τρόπων συμπεριφοράς, του φυσικού περιβάλλοντος, του τρόπου ντυσίματος και ιστοριών - μύθων που γίνονται αντικείμενο συζήτησης ανάμεσα στους εργαζομένους.

2. Τις κοινές αξίες (Shared values) δηλαδή τους σαφώς προσδιορισμένους λόγους για τους οποίους τα πράγματα γίνονται με συγκεκριμένο τρόπο στην επιχείρηση, όπως κανόνες, κώδικες δεοντολογίας, εταιρικές δηλώσεις κ.α.

3. Τις βασικές παραδοχές (basic assumptions). Πρόκειται για στοιχεία που είναι πολύ δυσκολότερο να καθοριστούν. Περιλαμβάνουν τους μη ορατούς, αλλά προσδιορίσιμους λόγους για τους οποίους τα μέλη μιας ομάδας αντιλαμβάνονται, σκέπτονται και αισθάνονται με ένα συγκεκριμένο τρόπο σε ό, τι αφορά στο εξωτερικό περιβάλλον και στη λειτουργία της επιχείρησης.

Για παράδειγμα, η αποστολή της επιχείρησης, ο τρόπος επίλυσης προβλημάτων, οι διαπροσωπικές σχέσεις είναι μερικές από τις βασικές παραδοχές. Μπορεί κανείς να τις διακρίνει καλύτερα είτε ως τρόπους συμπεριφοράς μη

αποδεκτούς από την επιχείρηση είτε, αντίθετα, ως ενδεδειγμένους τρόπους συμπεριφοράς.

Ο Schein (1985) πιστεύει πως είναι πολύ σημαντικό για την ηγεσία της επιχείρησης να δίνει μεγαλύτερη έμφαση στο τρίτο στοιχείο, δηλαδή στις βασικές παραδοχές καθώς τα ευρήματα μπορούν να αντικατασταθούν, νέες αξίες μπορεί να εισαχθούν, π.χ. με την αλλαγή της αποστολής της επιχείρησης ή του κώδικα δεοντολογίας, η κουλτούρα της επιχείρησης όμως δεν μπορεί να αλλάξει, αν δεν επηρεαστούν οι βασικές παραδοχές της.

Συνοπτικά, ως κύριους παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωσιακή κουλτούρα θα μπορούσαμε να εντοπίσουμε τους ακόλουθους: τις δομές εξουσίας (συστήματα λήψης αποφάσεων), την οργανωσιακή δομή, την αποστολή και τις αξίες του οργανισμού και τα συστήματα ελέγχου.

#### **4.2.2 Η έννοια του εργασιακού κλίματος**

Στο πλαίσιο της μελέτης της οργανωσιακής κουλτούρας γίνεται πολύ συχνά αναφορά και στην έννοια του εργασιακού «κλίματος». Συγκεκριμένα, είναι πολύ συχνή η σύγχυση των δύο αυτών εννοιών και η αντιμετώπισή τους ως ταυτόσημες.

Ο Denison, ερμήνευσε τη διαφορά ανάμεσα στις δύο έννοιες υποστηρίζοντας πως η κουλτούρα, αναφέρεται στη βαθύτερη δομή των οργανισμών, η οποία όπως είδαμε χαρακτηρίζεται από δεδομένες αξίες, πιστεύω και παραδοχές που υιοθετούνται από τα μέλη που τους συνθέτουν ενώ, αντίθετα, το κλίμα αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο τα μέλη εκλαμβάνουν (perceive) αυτούς τους παράγοντες. (Denison, 1996,σελ. 623)

Το εργασιακό κλίμα, κατ' επέκταση, αντανακλά τις κοινές αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με πρακτικές, διαδικασίες και μορφές συμπεριφορών που ανταμείβονται και υποστηρίζονται σε ένα συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον.

Στο ίδιο πλαίσιο, ο Rousseau υποστήριξε πως ως αντίληψη μιας κατάστασης, το εργασιακό κλίμα είναι περιγραφική έννοια, καθώς όπως όλες οι αντιλήψεις (perceptions) σχετίζεται με την αίσθηση και τον τρόπο αντίληψης κάθε ατόμου. (Rousseau, 1994,σελ.466)

Είναι πιο αντιπροσωπευτικό, λοιπόν, να ερμηνεύσουμε το εργασιακό κλίμα ως τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τα χαρακτηριστικά και την ποιότητα της κουλτούρας της επιχείρησης. Η κουλτούρα διαμορφώνεται με βάση ανθρωπολογικά και κοινωνικά κριτήρια, ενώ το κλίμα με βάση ψυχολογικά κριτήρια. Η κουλτούρα αποτυπώνει την πραγματικότητα ενώ το κλίμα την αίσθηση για αυτή. (French, 1985) επομένως, η κουλτούρα διαμορφώνει το κλίμα και το κλίμα εκδηλώνει την κουλτούρα.

Παρότι οι όροι είναι αλληλοσχετιζόμενοι, γίνεται εύκολα αντιληπτό πως είναι δύσκολο να γνωρίζει κανείς το εργασιακό κλίμα χωρίς να προσεγγίζει σε βάθος την κουλτούρα.

Δεδομένου ότι το εργασιακό κλίμα αποτελεί συνθετικό στοιχείο της κουλτούρας, επηρεάζεται από αυτή με τρόπο που αποτυπώνεται στην εργασιακή στάση μέσα από τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι εκτελούν τα καθήκοντά τους και εφαρμόζουν τις διαδικασίες του οργανισμού. (Moran, 1992)

Αυτό σημαίνει ότι, ενδεχομένως ο οργανισμός να έχει διατηρήσει αναλλοίωτη την κουλτούρα (βασικές υποθέσεις) που έχει αναπτυχθεί παρόλα αυτά να βιώνει μεταβολές στο περιβάλλον (κλίμα) που οφείλονται στην αλλαγή της συμπεριφοράς των εργαζομένων λόγω του τρόπου που εκλαμβάνουν την κουλτούρα. (Rao, 2009)

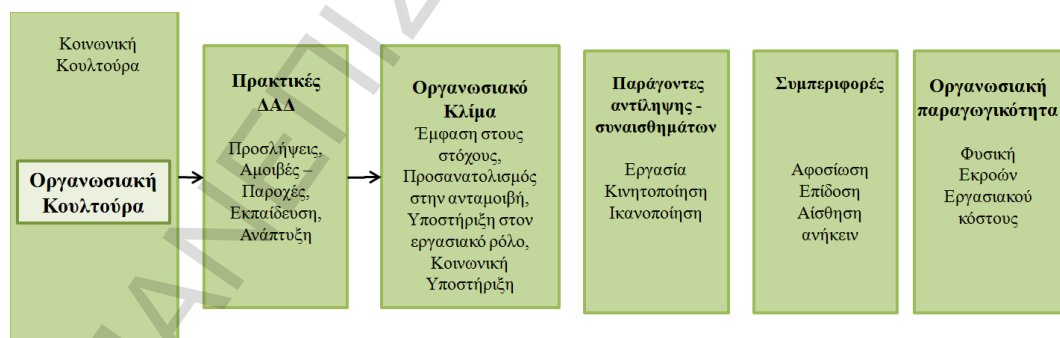
### 4.3 Η συμβολή της κουλτούρας και του κλίματος στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού

Για να γίνει περισσότερο κατανοητή η διασύνδεση ανάμεσα στις έννοιες «οργανωσιακή κουλτούρα» και «εργασιακό κλίμα» αλλά και ο λόγος για τον οποίο θεωρούνται ιδιαίτερα σημαντικοί παράγοντες για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων, στη συνέχεια παραθέτονται δύο ευρέως διαδεδομένα θεωρητικά υποδείγματα που εστιάζουν στη διερεύνηση αυτών των σχέσεων.

#### 4.3.1 Υπόδειγμα Kopelman, Brief και Guzzo

Οι Kopelman, Brief και Guzzo (1990) αναδεικνύουν το ρόλο που διαδραματίζει η οργανωσιακή κουλτούρα και το εργασιακό κλίμα μέσω της επίδρασής τους στην παραγωγικότητα, αναπτύσσοντας το γραμμικό υπόδειγμα που φαίνεται στη συνέχεια.

Μέσα από το υπόδειμά τους, αναλύουν πώς η κουλτούρα μεταφράζεται στρατηγικά σε συγκεκριμένες πολιτικές και πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που διαχέονται σε όλο τον οργανισμό, δημιουργώντας συνέργιες και πολλαπλασιαστικά αποτελέσματα που διαμορφώνουν το πλαίσιο μέσα από το οποίο επιτυγχάνονται υψηλά οργανωσιακά αποτελέσματα και επιδόσεις.



Σχήμα 4-1 Ένα υπόδειγμα για το Εργασιακό Κλίμα, την Κουλτούρα και την Παραγωγικότητα  
Πηγή:Kopelman, Brief & Guzzo, 1990

Το υπόδειγμα στηρίζεται στην υπόθεση πως η κοινωνική και οργανωσιακή κουλτούρα θέτουν τις βάσεις για τη διαμόρφωση των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

Στη συνέχεια, οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων διαμορφώνουν την αντίληψη που έχουν οι εργαζόμενοι σε σχέση με την κουλτούρα, δηλαδή το εργασιακό κλίμα, το οποίο και προσδιορίζει τη συμπεριφορά τους σε επίπεδο της ικανοποίησης και το βαθμό κινητοποίησης που απολαμβάνουν από την εργασία τους.

Η αντίδρασή τους αυτή στις πρακτικές που υιοθετούνται από την επιχείρηση, διαμορφώνει τελικά και το επίπεδο παραγωγικότητας είτε μέσω της παραγωγικότητας των ίδιων των εργαζομένων μεμονωμένα, είτε μέσω της συλλογικής συμπεριφοράς που ερμηνεύεται από δείκτες όπως ο βαθμός απουσιών από την εργασία κ.α.

#### **4.3.2 Το υπόδειγμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων - Αποτελεσματικότητας Οργανισμού (Κοινωνική Διάσταση)**

Το υπόδειγμα που παραθέτεται στη συνέχεια, εκτός από παραμέτρους που έχουμε ήδη εξετάσει, προσθέτει δύο ακόμα έννοιες που έχουν επίσης μεγάλη συμβολή στη διαμόρφωση των αποτελεσμάτων επίδοσης της επιχείρησης. Οι έννοιες αυτές, είναι η φήμη του οργανισμού και η ευελιξία. (Ferris et al, 1998)

Σε ό, τι αφορά στην εταιρική φήμη, πρόκειται για ένα στοιχείο που όπως φαίνεται στο υπόδειγμα, επηρεάζεται άμεσα από το εργασιακό κλίμα, τα συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και τη συμπεριφορά των εργαζομένων όπως αυτή διαμορφώνεται από την αντίληψη που έχουν για την οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού.

Αναλυτικότερα, με την εισαγωγή της έννοιας της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και την εξέταση των αποτελεσμάτων της επιχείρησης και σε μια κοινωνική διάσταση, αποκτά στρατηγική σημασία για τις επιχειρήσεις η διαχείριση της εταιρικής φήμης.

Πολλοί υποστηρίζουν πως η φήμη και η εταιρική εικόνα μπορεί να αποδειχθεί ένα πολύτιμο κεφάλαιο τόσο στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης όσο και στο εξωτερικό, γεγονός που καθιστά αυτά τα στοιχεία πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Σύμφωνα με τον Fombrun, οι οργανισμοί με θετική φήμη έχουν αναπτύξει πρακτικές που συνδυάζουν τόσο οικονομικές, όσο και κοινωνικές παραμέτρους κατά τη διαμόρφωση της στρατηγικής τους. Διαμορφώνουν αντίστοιχα πολιτικές που αντανακλούν τις βασικές τους αξίες σε μια κουλτούρα προσανατολισμένη τόσο στην εξυπηρέτηση των συμφερόντων των επενδυτών, όσο και των πελατών και των εργαζομένων. (Fombrun, 1996)

Στα πλαίσια μιας κουλτούρας με τον παραπάνω προσανατολισμό, διαμορφώνεται και μια αντίστοιχη συμπεριφορά από την πλευρά των εργαζομένων, οι οποίοι με τη σειρά τους μέσω των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων τους, αλλά και τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν μέσα στον οργανισμό, ενισχύουν περαιτέρω την φήμη του εργοδότη τους.

Την ίδια στιγμή, μια καλή εταιρική φήμη είναι χρήσιμη και για την προσέλκυση των ικανότερων υποψήφιων αλλά και τη διατήρηση αισθημάτων δέσμευσης και αφοσίωσης στον οργανισμό των υφιστάμενων εργαζομένων. Η σύνθεση των παραπάνω στοιχείων οδηγεί πολλαπλασιαστικά σε ακόμα υψηλότερες επιδόσεις.

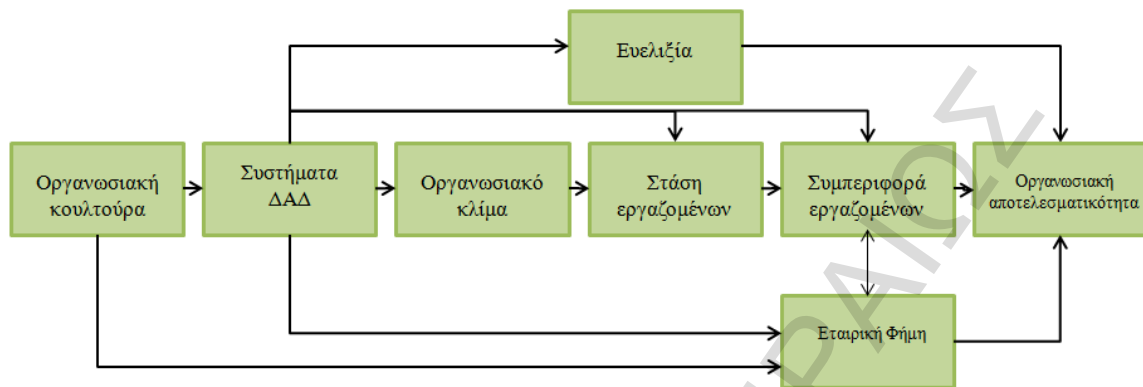
Ένα ακόμα νέο στοιχείο που προσθέτει το υπόδειγμα αυτό στη μελέτη μας, εστιάζει στην έννοια της ευελιξίας, η οποία και προσδίδει μια στρατηγική διάσταση υποδεικνύοντας ότι το σύστημα θα πρέπει να λειτουργεί λαμβάνοντας ανατροφοδότηση από το περιβάλλον.

Συγκεκριμένα, η ολοένα αυξανόμενη δυναμική της φύσης των ανταγωνιστικών αγορών και η αντίστοιχα αυξανόμενη ανάγκη προσαρμογής των επιχειρήσεων στις αλλαγές που πραγματοποιούνται στο εξωτερικό περιβάλλον, καθιέρωσε και την έννοια της ευελιξίας ως έναν ακόμα στρατηγικής σημασίας παράγοντα που διαδραματίζει καταλυτικό ρόλο, δίνοντας στους οργανισμούς τη δυνατότητα να προσαρμόζουν με τέτοιο τρόπο τα συστήματα διοίκησης ανθρώπινων πόρων που να ικανοποιούν τις προκλήσεις που οι οργανισμοί καλούνται να αντιμετωπίσουν προκειμένου να επιτύχουν τελικά τους στρατηγικούς τους στόχους.

Κριτήριο επιτυχίας, λοιπόν, θεωρείται πλέον και το κατά πόσο είναι εύκολο για το εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού να διαφοροποιηθεί κατά τέτοιο τρόπο



που από τα παραδοσιακά σχήματα εργασίας να υιοθετήσει διευρυμένες δομές και ρόλους εργασίας. (Cascio 1995)



**Σχήμα 4- 2 Το υπόδειγμα της σχέσης Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και Αποτελεσματικότητας σε μια κοινωνική διάσταση**  
 Πηγή: Ferris, 1998, σελ.238

Αντιλαμβανόμαστε, λοιπόν, ότι τόσο η οργανωσιακή κουλτούρα, όσο και ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι την ερμηνεύουν (δηλαδή το εργασιακό κλίμα) προκειμένου να λειτουργούν ως παράγοντες επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και βελτίωσης της επίδοσης των οργανισμών, θα πρέπει να προσεγγίζονται μέσα από ένα στρατηγικό πρίσμα και όχι ως στατικές έννοιες.

#### 4.4 Επίλογος – Συμπεράσματα 4<sup>ου</sup> Κεφαλαίου

Στην παρούσα ενότητα, εξετάστηκαν υποδείγματα που αποτυπώνουν τον τρόπο με τον οποίο η υιοθέτηση μιας στρατηγικής προσέγγισης για τη Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων των οργανισμών μπορεί να συμβάλει στη διαμόρφωση, αλλαγή και κυρίως ενίσχυση της οργανωσιακής κουλτούρας του οργανισμού μέσα από την ανάπτυξη επιμέρους πολιτικών και πρακτικών που επηρεάζουν το εργασιακό κλίμα και συμβάλουν στην ενίσχυση της ικανοποίησης των εργαζομένων και της δέσμευσής τους κατά την επιδίωξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.

Με αυτό τον τρόπο, η στρατηγική της επιχείρησης ενστερνίζεται από όλους τους εργαζόμενους γεγονός που οδηγεί σε ισχυρή ευθυγράμμιση και κατά επέκταση σε υψηλή οργανωσιακή επίδοση.

#### 4.5 Βιβλιογραφία Ενότητας

Cameron, K. and Quinn, R. *“Diagnosing and changing organisational culture”* Addison, 1999.

Cascio, W. *“Whether Industrial and Organization Psychology is a Changing World of Work?”* American Psychologist, 1995: 50: 928-939.

Denison, D. *“What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars”* Academy of Management Review, July 1996: 619-654.

Fombrun, C. *“Reputation: Realizing Value from the Corporate Image”* Boston: Harvard Business School Press, 1996.

French, W., Kast, F. and Rosenzweig, J. *“Understanding human behaviour in organizations”* New York: Harper & Row, 1985.

Ferris G., Arthur M., Berkson H., Kaplan D. *“Toward a social context theory of the human resource management-organization effectiveness relationship”* Human Resource Management Review, Autumn 1998: Volume 8, Issue 3, Pages 235–264.

Moran, E. and Volkwien, J. *“The cultural approach to the formation of the organizational culture”* Human Relations, 1992.

Pettigrew, A. *“On studying organizational cultures”* Administrative Science Quarterly, 1979: 24: 570-581.

Rao, I. *“The Behavior equivalence of organizational culture”* India: Indian Institute of Management, 2009.

Rousseau, D. and Wade - Benzoni, K. *“Linking strategy and human resource practices: how employee and customer contracts are created”* Human Resource Management, 1994: 33 (3), 463-489.

Schein, E. *“Organizational Culture and Leadership”* San Francisco: Jossey - Bass, 1985.

Smircich, L. *“Concepts of Culture and Organizational Analysis”* Administrative Science Quarterly, 1983: 28(3): 339-358.

**Κεφάλαιο 5ο - Μελέτη περίπτωσης «Αθηναϊκή Ζυθοποιία -  
Υιοθετώντας μια στρατηγική προσέγγιση Διοίκησης Ανθρώπινου  
Δυναμικού για τη δημιουργία μιας κουλτούρας που υποστηρίζει την  
υψηλή οργανωσιακή επίδοση»**

**5.1 Εισαγωγή 5<sup>ο</sup> Κεφαλαίου**

Έχοντας επισημάνει στις προηγούμενες ενότητες τη στρατηγική διάσταση που έχει λάβει πλέον για τις επιχειρήσεις η ανάπτυξη μιας ισχυρής κουλτούρας, δεδομένης της συμβολής της στην επίτευξη υψηλής οργανωσιακής επίδοσης, στην ενότητα που ακολουθεί θα εξετάσουμε πώς μια τέτοια κουλτούρα καλλιεργείται και διατηρείται στην πράξη από έναν οργανισμό με διακρίσεις σε ό, τι αφορά στην ανάπτυξη ενός καλού εργασιακού περιβάλλοντος και κλίματος, την Αθηναϊκή Ζυθοποιία.

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία είναι μια εταιρία που θέτει σε πρώτο πλάνο τους ανθρώπους της κατορθώνοντας, μέσα στη μακρόχρονη πορεία της, να διαμορφώσει μια κουλτούρα υψηλής απόδοσης που:

- διασφαλίζει τη συστηματική σύνδεση και συνοχή των στρατηγικών της στόχων με τις πολιτικές διοίκησης των ανθρώπινων πόρων
- στοχεύει σε υψηλότερα επίπεδα αποτελεσματικότητας, αποδοτικότητας προσφέροντας ευκαιρίες ανάπτυξης στους εργαζόμενούς της ώστε να τους βοηθήσει να αναδείξουν την αξία και τα ταλέντα τους
- ενδιαφέρεται για την ικανοποίηση των εργαζομένων και υιοθετεί σύγχρονες, επιστημονικές μεθόδους που διασφαλίζουν τη διαρκή διερεύνηση του εργασιακού κλίματος με στόχο την αναβάθμιση και τον εκσυγχρονισμό των συστημάτων και των διαδικασιών της.

Αναγνωρίζοντας την καθοριστική συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα στην επίτευξη των στρατηγικών της στόχων, καθώς οι άνθρωποί της τίθενται ως το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, παρέχει ένα ασφαλές και αξιοκρατικό εργασιακό περιβάλλον έχοντας κατορθώσει να δημιουργήσει ένα πολύ ζεστό εργασιακό κλίμα, το οποίο χαρακτηρίζεται από συνεργασία και ομαδικότητα.

Η συνέπεια και συνέχεια στις ενέργειες, η προσπάθεια για τη συνεχή βελτίωση και ανάπτυξη των ανθρώπων και η αγάπη των εργαζομένων για την εταιρία αποτελούν τους βασικούς άξονες της επιτυχίας.

## 5.1 Ιστορικό και Παρουσίαση

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε. είναι μία από τις σημαντικότερες εταιρείες παραγωγής και εμπορίας μπίρας στην Ελλάδα με περίπου 50 χρόνια παρουσίας στην Ελληνική αγορά και 1100 εργαζομένους.

- Ιδρύθηκε το 1963 από μια ομάδα Ελλήνων επιχειρηματιών και αποτελεί μέλος του Ομίλου Heineken
- Το 1965 ξεκίνησε τη λειτουργία του το πρώτο εργοστάσιο στην Αθήνα, το οποίο παράγαγε μπίρα Amstel.
- Το δεύτερο εργοστάσιο λειτούργησε το 1975 στη Θεσσαλονίκη, επεκτείνοντας την παραγωγή, ενώ το 1976 η Amstel έγινε μια από τις πιο δημοφιλείς μπίρες στην ελληνική αγορά.
- Το 1981 η Αθηναϊκή Ζυθοποιία ξεκίνησε την παραγωγή της μπίρας Heineken στην Ελλάδα.
- Το 1985 άνοιξε τρίτο εργοστάσιο στην Πάτρα επεκτείνοντας περαιτέρω τη δυναμική της εταιρείας.
- Το 1993 η δραστηριοποίηση της εταιρείας επεκτάθηκε προς τα εμφιαλωμένα νερά, με το Φυσικό Μεταλλικό Νερό ΙΟΛΗ και τις σύγχρονες εγκαταστάσεις στη Λαμία, μια περιοχή γνωστή για τις πηγές της. (Αθηναϊκή Ζυθοποιία 2011)

Μερικές από τις πιο διάσημες μπίρες που παράγονται και συσκευάζονται στην Ελλάδα από την Αθηναϊκή Ζυθοποιία είναι οι: Amstel, Heineken, Fischer, ΑΛΦΑ, Amstel Pulse, Buckler, ΒΙΟΣ.

Παράλληλα, εισάγονται οι: Murphy's, Duvel, McFarland, Amstel Bock, Amstel Light, Chimay, Carib, Konig, Murphy's Red, Erdinger Weissbier, Kirin, Ichiban,

Furstenbrau, Krusovice, Fosters, Tiger, Birra Moretti, Newcastle Brown Ale, Strongbow, Bulmers, John Smith's.

Με τη βοήθεια ενός εκτεταμένου δικτύου διανομής και πώλησης, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία διανέμει προϊόντα σε 30 χώρες και στις πέντε ηπείρους, αναπτύσσοντας διαρκώς στρατηγικές και εκπονεί σχέδια για την ισχυροποίηση των προϊόντων της στις ήδη υπάρχουσες αγορές και τη δυναμική επέκτασή της σε νέες.

Η δέσμευσή της για υπεύθυνη ανάπτυξη επηρεάζει κάθε επιχειρηματική της δραστηριότητα. Αποτυπώνεται στις πολιτικές και στις εσωτερικές της διαδικασίες, στις σχέσεις της με τους εργαζόμενους, τους συνεργάτες και τους πελάτες της καθώς και με την ευρύτερη κοινωνία και το περιβάλλον. (Αθηναϊκή Ζυθοποιία Έκθεση Αειφόρου Ανάπτυξης 2008 -2009)

## **5.2 Φιλοσοφία, Όραμα, Αξίες και Στόχοι**

### ***Η Φιλοσοφία της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας***

Η φιλοσοφία της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας βασίζεται στο τρίπτυχο «Άνθρωπος, Περιβάλλον, Επιχειρηματικότητα». Δίνει προτεραιότητα στον αρμονικό συγκερασμό της οικονομικής ανάπτυξης με το σεβασμό προς τον άνθρωπο και το περιβάλλον.

Η φιλοσοφία αυτή, που συμβαδίζει απόλυτα με αυτήν της μητρικής εταιρείας Heineken, διέπει όλες τις ενέργειες, και αποτελεί την πυξίδα για τις δραστηριότητές της.

### ***Το όραμα της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας***

Όραμα της AZ είναι να διατηρήσει την πρωτοπορία της στην ελληνική αγορά ως ο καλύτερος προμηθευτής για τους πελάτες της, να διαθέτει ένα δίκαιο και αξιοκρατικό εργασιακό περιβάλλον για τους ανθρώπους της, να λειτουργεί ως μια διαφανής και ακμαία επιχείρηση για τους μετόχους της και να αποτελεί έναν ευαισθητοποιημένο και δραστήριο εταιρικό πολίτη για την κοινωνία.

## ***Οι Αξίες της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας***

Το όραμα της εταιρείας που περιγράφηκε παραπάνω βασίζεται σε επτά επιμέρους θεμελιώδεις αξίες, οι οποίες λειτουργούν ως κατευθυντήριες γραμμές για τους εργαζομένους της.

Με αυτόν τον τρόπο καθίστανται ικανοί πρεσβευτές των αξιών αυτών, μέσα από την εργασία και τη συμπεριφορά τους, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον.

Κάθε αξία αντιπροσωπεύει την εταιρεία και όλες μαζί τη φιλοσοφία της:

- Ήθος
- Δικαιοσύνη
- Σεβασμός
- Ποιότητα
- Δημιουργικότητα
- Κέφι
- Ομαδικότητα

Ο σεβασμός στην κοινωνία και τους κανόνες της, η δίκαιη μεταχείριση όλων των stakeholders, η αναγνώριση της μοναδικής συμβολής του ατόμου, η αδιαπραγμάτευτη ποιότητα στα προϊόντα και σε όλες τις ενέργειες της εταιρείας, η καινοτομία, το κέφι, η σύνθεση των ομάδων και η ισχύς των ανθρώπων της, είναι οι αρχές που ενσαρκώνουν οι εργαζόμενοι της αποτελώντας ικανούς πρεσβευτές των αξιών αυτών, μέσα από την εργασία και τη συμπεριφορά τους τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον.

## ***Πολιτική και Στόχοι Ανθρώπινου Δυναμικού***

Η φιλοσοφία της εταιρείας αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό της έγκειται στην υιοθέτηση όλων εκείνων των πρακτικών οι οποίες στοχεύουν στη διαρκή αξιοποίηση του ταλέντου των εργαζομένων μέσω συστημάτων και διαδικασιών και ταυτόχρονα οδηγούν στην προσέλκυση και τη διατήρηση ικανών στελεχών.

Προς αυτή την κατεύθυνση, η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού επιδιώκει τη συνεχή βελτίωση και τον εκσυγχρονισμό των μεθόδων διοίκησης και διαχείρισης του

προσωπικού της, με την ολοκληρωμένη εφαρμογή της αντίστοιχης πολιτικής της σε θέματα προσλήψεων, εξέλιξης καριέρας, αμοιβών, συνεχούς εκπαίδευσης και επιμόρφωσης.

Οι Στόχοι της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού συνοψίζονται στα ακόλουθα σημεία:

- Παροχή ίσων ευκαιριών στους εργαζόμενους,
- Αποφυγή κάθε είδους διάκρισης σχετικά με το φύλο, την ηλικία, το έθνος, την καταγωγή, τη σεξουαλικότητα, τις πεποιθήσεις και τις φυσικές ικανότητες,
- Διευκόλυνση της επικοινωνίας και της ελευθερίας της έκφρασης,
- Ενθάρρυνση της πρωτοβουλίας,
- Εφαρμογή αξιόπιστων πολιτικών προσέλκυσης και επιλογής,
- Υιοθέτηση αξιοκρατικών πολιτικών αξιολόγησης,
- Φροντίδα για την υγεία και την ασφάλεια,
- Παροχή συνεχούς εκπαίδευσης.

### **5.3 Η κουλτούρα της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας σε μια Στρατηγική Διάσταση**

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία, αναγνωρίζοντας την καθοριστική συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα στην επίτευξη των στρατηγικών της στόχων, ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για την αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της.

Επιδιώκοντας ολοένα και υψηλότερα επίπεδα αποτελεσματικότητας, αποδοτικότητας αλλά και ικανοποίησης των εργαζομένων, διασφαλίζει τη συστηματική σύνδεση και συνοχή των στρατηγικών στόχων της με την κουλτούρα της και με τον τρόπο με τον οποίο αυτή γίνεται αντιληπτή από τους εργαζομένους μέσα από τις επιμέρους πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού που υιοθετούνται.

Σε αυτό το πλαίσιο, στη συνέχεια θα εξετάσουμε πώς η ισχυρή κουλτούρα της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας διαμορφώνεται και επηρεάζει στην πράξη τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τις καλές πρακτικές όλου του φάσματος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, εξασφαλίζοντας ευθυγράμμιση με τη στρατηγική κατεύθυνση της εταιρείας.

### **5.3.1 Διαμόρφωση & Επικοινωνία της Οργανωσιακής κουλτούρας**

#### **5.3.1 α Συμμετοχή εργαζομένων στη διαμόρφωση των εταιρικών αξιών**

Προτεραιότητα της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας είναι η συμμετοχή όλων των εργαζομένων στη διαδικασία καθορισμού των στόχων, του οράματος, των αξιών και γενικότερα των ενεργειών της εταιρείας.

Ενδεικτικό παράδειγμα είναι η συμμετοχή όλων των εργαζόμενων κατά τη διαμόρφωση των αξιών της εταιρείας. Οι αξίες της εταιρείας οπτικοποιήθηκαν και παρουσιάστηκαν σε όλο το προσωπικό, ενώ εγκαινιάστηκαν μέσα από ένα Πρόγραμμα Επιβράβευσης των ανθρώπων της εταιρείας, όπου κάθε εργαζόμενος πρότεινε ένα συνάδελφό του, για τον οποίο πίστευε πως αντιπροσωπεύει και εφαρμόζει έμπρακτα τουλάχιστον μια από τις επτά αξίες.

#### **5.3.1 β Εσωτερική Επικοινωνία**

Η εταιρεία προσπαθεί να εμπλέξει όσο το δυνατόν περισσότερο τους εργαζομένους στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων που επηρεάζουν την στρατηγική αλλά και την καθημερινή λειτουργία της εταιρείας.

Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων γίνεται μέσα από τα συνδικαλιστικά όργανα, τη συμμετοχή τους σε ομάδες εργασίας και την καθημερινή επικοινωνία τους με τους προϊσταμένους τους καθώς και τους συνεργάτες τους.

Αναγνωρίζοντας τη σημασία της συστηματικής και τακτικής επικοινωνίας αλλά και τη συμβολή της συμμετοχής και της δέσμευσης του προσωπικού για την επίτευξη των στρατηγικών εταιρικών στόχων, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία δημιούργησε ένα κανάλι αμφίδρομης επικοινωνίας, όπου οι εργαζόμενοι, χωρισμένοι σε ομάδες ενημερώνονται έγκυρα για τις αλλαγές ή τις αποφάσεις της διοίκησης, μοιράζονται τις ιδέες και απόψεις τους και θέτουν τα ερωτήματά τους, λαμβάνοντας έγκυρες απαντήσεις από τη Διοίκηση.

Η επικοινωνία των εργαζομένων εξασφαλίζεται επίσης μέσω:



- Των τακτικών συναντήσεων των τμημάτων
- Κουτιών ιδεών που υπάρχουν σε όλα τα εργοστάσια, όπου ο κάθε εργαζόμενος μπορεί να προτείνει την ιδέα του σχετικά με το περιβάλλον εργασίας.
- Εκδηλώσεων κοινωνικού χαρακτήρα με στόχο την σύσφιξη των σχέσεων μεταξύ εργαζομένων, μετόχων και διοίκησης (π.χ. κοπή πίτας, ετήσιος χορός της εταιρίας, εκδηλώσεις για το λανσάρισμα νέων προϊόντων στην αγορά, ανάληψη χορηγιών κ.ά.)
- Της διεξαγωγής ερευνών αξιολόγησης του εργασιακού κλίματος

### **5.3.1 γ Διερεύνηση Εργασιακού Κλίματος & Ανατροφοδότηση (Great Place to Work, Έρευνα Εργαζομένων)**

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία λαμβάνοντας πάντα υπόψη τη γνώμη των εργαζομένων της και στοχεύοντας στη συνεχή βελτίωση του εργασιακού της κλίματος, χρησιμοποιεί εργαλεία διερεύνησης του εργασιακού κλίματος της δίνουν εικόνα αναφορικά με τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοί της αξιολογούν την οργανωσιακή της κουλτούρα και αντιλαμβάνονται τη στρατηγική της.

Αναλυτικότερα, από τη μία πλευρά συμμετέχει στο διαγωνισμό του Great Place to Work Institute όπου έχει τη δυνατότητα να συγκριθεί για τις πρακτικές της σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού με αντίστοιχου μεγέθους οργανισμούς (σε επίπεδο αριθμού εργαζομένων) που δραστηριοποιούνται στην χώρα μας, ενώ από την άλλη πλευρά διεξάγει σε διετή βάση την έρευνα εργαζομένων της Heineken, συγκρινόμενη αυτή την φορά με άλλες εταιρείες του ομίλου.

## Great Place to Work

Το Great Place to Work Institute είναι ένας διεθνής φορέας, με παρουσία τα τελευταία 10 χρόνια και στην Ελλάδα, που έχει αναπτύξει ένα εργαλείο αξιολόγησης του εργασιακού κλίματος, το οποίο χρησιμοποιείται ευρύτατα από εκατοντάδες εταιρείες διεθνώς.

Σύμφωνα με την προσέγγιση του Great Place to Work Institute καλό εργασιακό περιβάλλον θεωρείται εκείνο στο οποίο οι εργαζόμενοι:

- Εμπιστεύονται τον προϊστάμενο/ εργοδότη τους
- Είναι υπερήφανοι για τη δουλειά τους και
- Απολαμβάνουν την παρέα των συναδέλφων τους

Για να καλλιεργηθεί εμπιστοσύνη, οι διευθυντές πρέπει να επιδεικνύουν Αξιοπιστία, Σεβασμό και Δικαιοσύνη και ταυτόχρονα να ενθαρρύνουν την Υπερηφάνεια και τη Συντροφικότητα. (Marrewijk, 2004)

|                         |   |
|-------------------------|---|
| Διάσταση                | Πώς εκφράζεται στον εργασιακό χώρο  |
| Αξιοπιστία              | Ατυπη και αποτελεσματική επικοινωνία δύο κατευθύνσεων<br>Αξιοποίηση των υπαρχόντων πόρων<br>Ακεραιότητα, τιμιότητα και ηθική συμπεριφορά                                |
| Σεβασμός                | Υποστήριξη στην επαγγελματική εξέλιξη<br>Συνεργασία με τους εργαζόμενους<br>Φροντίδα και προσωπικό ενδιαφέρον για τους ανθρώπους  |
| Εντιμότητα / Δικαιοσύνη | Αίσθημα δικαίου, όλοι νιώθουν ισότιμα και πλήρη μέλη<br>Αμεροληψία στις προσλήψεις και προαγωγές<br>Κοινωνική δικαιοσύνη, απουσία διακρίσεων                            |
| Υπερηφάνεια             | Αίσθηση προσωπικής συμμετοχής και συνεισφοράς<br>Ικανοποίηση από τους στόχους της ομάδας<br>Υπερηφάνεια για τα εταιρικά προϊόντα και το κοινωνικό πρόσωπο της εταιρείας |
| Συντροφικότητα          | Να νιώθεις άνετα και οικεία και να είσαι ο εαυτός σου<br>Φιλόξενη και κοινωνικά φιλική ατμόσφαιρα<br>Καλλιέργεια κλίματος κοινότητας                                    |

Σχήμα 4-1 Οι διαστάσεις που συνθέτουν ένα καλό εργασιακό περιβάλλον  
Πηγή: Great Place to Work Institute, 1984

Για την αξιολόγηση των συμμετεχουσών εταιρειών:

- Τα 2/3 της βαθμολογίας καθορίζονται από τις απαντήσεις που δίνουν ανώνυμα οι εργαζόμενοι της εταιρείας στο ερωτηματολόγιο Trust Index ( ένα ερωτηματολόγιο 58 ερωτήσεων που καλύπτουν όλο το φάσμα των 5 διαστάσεων του μοντέλου -αξιοπιστία, σεβασμός, δικαιοσύνη, υπερηφάνεια, συντροφικότητα και διερευνούν πλήρως το εργασιακό περιβάλλον της επιχείρησης).

- Το υπόλοιπο 1/3 της βαθμολογίας εξαρτάται από τις πρακτικές της εταιρείας όπως αυτές αποτυπώνονται στα 2 ερωτηματολόγια του Culture Audit που συμπληρώνουν οι υπεύθυνοι της εταιρείας (δύο αναλυτικά ερωτηματολόγια τα οποία επιτρέπουν να αποτυπωθούν οι πρακτικές και πολιτικές της Εταιρείας στη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων της). (Great Place to Work Institute, 2011)

Αξιοποιώντας το εργαλείο αυτό, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία έχει την ευκαιρία να λάβει πολύτιμη ανατροφοδότηση από τους εργαζομένους της αναφορικά με το πώς αντιλαμβάνονται το εργασιακό κλίμα.

Οι συνεχείς διακρίσεις της υπογραμμίζουν τη σταθερή δέσμευσή και συνέπειά της στην διαμόρφωση και διατήρηση μιας ισχυρής οργανωσιακής κουλτούρας.

#### ***Έρευνα Εργασιακού Κλίματος (Climate Survey)***

Η Έρευνα Εργασιακού Κλίματος – (Climate Survey) του Ομίλου Heineken πραγματοποιείται κάθε δύο χρόνια και συμμετέχουν εθελοντικά όλοι οι εργαζόμενοι στον Όμιλο.

Η Έρευνα εξετάζει ζητήματα όπως Επικοινωνία & Πληροφόρηση, Διοικητική Ομάδα, ο Προϊστάμενός μου, η Εργασία μου, Συνεργασία και Ομαδικότητα, Καινοτομία, Πελατειακή Προσέγγιση, Αναγνώριση, Προσωπική Εξέλιξη.

Στόχος της είναι η περαιτέρω ενίσχυση του εργασιακού κλίματος και η ανάδειξη των στοιχείων που συνθέτουν την κουλτούρα της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας. Επίσης, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία αξιοποιώντας την Έρευνα Εργασιακού Κλίματος και ως ένα μέσο διατήρησης και ενδυνάμωσης της κουλτούρας της, δεν περιορίζεται στην καταγραφή αποτελεσμάτων, αλλά προχωρά στη διαμόρφωση επιμέρους πλάνων υλοποίησης ιδεών που προκύπτουν από τους ίδιους τους εργαζόμενους.

Η συμμετοχή των εργαζομένων εξασφαλίζεται μέσα από μια διαδικασία με 3 άξονες υλοποίησης (Επικοινωνία και Παρουσίαση Αποτελεσμάτων, Επεξεργασία Αποτελεσμάτων, Διαμόρφωση Πλάνων Δράσης), όλοι οι εργαζόμενοι γίνονται κοινωνοί των αποτελεσμάτων της Έρευνας και συμμετέχουν των σχετικών πλάνων δράσης.

Αρχικά, η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού σε συνεργασία με τους επικεφαλής όλων των τμημάτων πραγματοποιεί σειρά παρουσιάσεων των αποτελεσμάτων σε όλους τους εργαζόμενους ανά Διεύθυνση, τμήμα και εργοστάσιο (σε όλες τις περιοχές που η Αθηναϊκή Ζυθοποιία έχει εγκαταστάσεις -Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Πάτρα, Λαμία, Κρήτη)

Οι συναντήσεις επικεντρώνονται στην απεικόνιση και στην ερμηνεία των αποτελεσμάτων της έρευνας, ενώ ενθαρρύνεται η συνεχής ανταλλαγή απόψεων. Με αυτόν τον τρόπο, ενισχύεται η δέσμευση όλων για την ανάληψη πρωτοβουλιών και τη συμμετοχή στις ενέργειες βελτίωσης του εργασιακού κλίματος, καθώς σε συνέχεια της εκτεταμένης επικοινωνίας, όλες οι Διευθύνσεις αναλύουν τα επιμέρους αποτελέσματα σε σχέση με τις συγκεκριμένες ανάγκες τους και δίνουν τις προτάσεις τους για τις περιοχές που θεωρούν σημαντικό να βελτιώσουν.

Σαν αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας, διαμορφώνονται ενέργειες για τη βελτίωση του κλίματος που προτείνονται από τους ίδιους τους εργαζόμενους και υλοποιούνται με τη συμμετοχή τους σε ομάδες δράσης.

Σε αυτό το πλαίσιο, οι ίδιοι οι εργαζόμενοι συνεισφέρουν στην περαιτέρω ενίσχυση μιας κουλτούρας που ανταποκρίνεται στις προσδοκίες τους και συμβάλλει στην επιτυχία της εταιρείας.

Αυτό άλλωστε αποτυπώνεται και στην ίδια την έρευνα της εταιρείας, όπου οι εργαζόμενοι δηλώνουν πως αισθάνονται

- υπερήφανοι που εργάζονται για την Αθηναϊκή Ζυθοποιία (ποσοστό περίπου 90% των απαντήσεων)
- συνολικά πολύ ικανοποιημένοι από την εταιρεία (84% των απαντήσεων)

Επίσης, το 93% των ερωτηθέντων απάντησαν πως θα ήθελαν να εργάζονται στην εταιρεία μέχρι τη συνταξιοδότησή τους. (Αθηναϊκή Ζυθοποιία Έκθεση Αειφόρου Ανάπτυξης 2008 -2009)

### **5.3.2 Ευθυγράμμιση Πολιτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με την Οργανωσιακή Κουλτούρα**

#### **5.3.2 α Προσέλκυση και επιλογή**

Στο πλαίσιο της ευθυγράμμισης της οργανωσιακής κουλτούρας με τη στρατηγική της εταιρείας, η διαδικασία προσλήψεων είναι απόλυτα συνυφασμένη με τους στρατηγικούς στόχους και την κουλτούρα της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας και έχει ως άξονα την επιλογή των «καταλληλότερων» ανθρώπων και τη συνεχή ανάπτυξή τους μέσα στον οργανισμό.

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη στελέχωσή της, εφαρμόζοντας διαδικασίες προσέλκυσης κι επιλογής νέων εργαζομένων, οι οποίοι πληρούν τα αντικειμενικά τυπικά προσόντα της θέσης, ενώ παράλληλα εναρμονίζονται με την κουλτούρα και τις αξίες της εταιρείας.

Ο ιδανικός υποψήφιος πρέπει να διαθέτει εκτός από τις γνώσεις και τις ικανότητες που χρειάζονται για τη συγκεκριμένη θέση και ειδικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας που ανταποκρίνονται στις αξίες της εταιρείας όπως δημιουργικότητα και πνεύμα συνεργασίας, καθώς ο αξίες της εταιρίας λειτουργούν ως κατευθυντήριες γραμμές για τους εργαζομένους της, οι οποίοι μεταλαμπαδεύουν αυτές τις αξίες μέσα από την εργασία και τη συμπεριφορά τους τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον.

Παράλληλα, έχουν καθοριστεί από τον Όμιλο της Heineken συγκεκριμένες δεξιότητες, οι οποίες στοχεύουν στην επιλογή ανθρώπων με κοινά χαρακτηριστικά, σε όλες τις γεωγραφικές περιοχές που αυτή δραστηριοποιείται. Βασική δεξιότητα είναι η στόχευση σε υψηλές αποδόσεις.

Οι εργαζόμενοι που τελικά επιλέγονται, ξεκινούν την καριέρα τους στην εταιρεία παρακολουθώντας δομημένα εισαγωγικά προγράμματα εκπαίδευσης που εξασφαλίζουν την ομαλή ένταξή τους στο καινούριο εργασιακό περιβάλλον και στην κουλτούρα της εταιρείας.

Τα εισαγωγικά αυτά προγράμματα παρέχουν στους νέους εργαζόμενους ενημέρωση αναφορικά με:

- Το όραμα, τις αξίες, την αποστολή και τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας
- Τα προϊόντα, τις διαδικασίες παραγωγής και τη στρατηγική marketing και πωλήσεων
- Τα συστήματα ποιότητας που εφαρμόζει η εταιρεία
- Τα ζητήματα υγείας, ασφάλειας και προστασίας του περιβάλλοντος
- Οικονομικά στοιχεία
- Θέματα επικοινωνίας και εταιρικών σχέσεων, θέματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Εξασφαλίζεται με αυτό τον τρόπο ότι οι νεοπροσλαμβανόμενοι διαθέτουν όλα τα εφόδια προκειμένου ενσωματωθούν πλήρως στον οργανισμό, ενστερνιζόμενοι τη στρατηγική, το όραμά και την κουλτούρα - παράγοντα που συμβάλλει καθοριστικά στην επιτυχημένη πορεία της μέσα στο χρόνο.

### **5.3.2 β Διαχείριση Απόδοσης & Προσωπική Ανάπτυξη**

Όπως αναφέραμε σε προηγούμενη παράγραφο, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία διέπεται από μια κουλτούρα προσανατολισμένη στη συνεχή βελτίωση.

Για αυτό το λόγο και επενδύει στη συνεχή ανάπτυξη των εργαζομένων της και λαμβάνοντας υπόψη κάθε φορά τη μοναδικότητα των ανθρώπων της, δημιουργεί μονοπάτια καριέρας που οδηγούν στη βέλτιστη απόδοση, συνθέτοντας δομημένα πλάνα ανάπτυξης που πλαισιώνονται από τις απαιτούμενες ενέργειες για τον κάθε έναν ξεχωριστά.

Στόχος της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η ανάπτυξη των ανθρώπων μέσα από ένα μηχανισμό που διασφαλίζει την ενδυνάμωση των δεξιοτήτων και την ανάπτυξη των ταλέντων. Σε αυτό το πλαίσιο, σε ετήσια βάση αξιολογείται η επίδοση και θέτονται οι στόχοι για τη νέα χρονιά.

Για την επιτυχία της διαδικασίας, προσφέρεται ειδική εκπαίδευση στα στελέχη που είναι υπεύθυνα για τη Διαχείριση της Απόδοσης μέσω ειδικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων που εξασφαλίζουν ότι η διαδικασία δεν περιορίζεται στην αξιολόγηση του τι επιτυγχάνεται (στόχοι) αλλά εξετάζει και το πώς (δεξιότητες), δίνοντας κατεύθυνση για τις μελλοντικές ενέργειες και τα επόμενα πλάνα ανάπτυξης και εξέλιξης των εργαζομένων.

Η ποιότητα των ατομικών πλάνων ανάπτυξης που προκύπτουν αξιολογείται βάσει ορισμένων κριτηρίων που πρέπει να πληρούνται, προκειμένου να διασφαλιστεί η σωστή ανάπτυξη. Θεμελιώδες τέτοιο κριτήριο είναι η ευθυγράμμιση με την στρατηγική της εταιρείας.

### **5.3.2 γ Εκπαίδευση**

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία πρεσβεύει μία κουλτούρα προσανατολισμένη προς τη γνώση, παράγοντας που είναι ένας από τους πλέον σημαντικούς της μακροχρόνιας επιτυχίας της.

Επενδύει συστηματικά στην εκπαίδευση των εργαζομένων καταβάλλοντας συνεχείς προσπάθειες για τη διαρκή επιμόρφωσή τους, την ενδυνάμωση των δεξιοτήτων τους, την ανάπτυξη και αξιοποίηση των ταλέντων τους .

Βασισμένη, στο προσωπικό πλάνο ανάπτυξης αλλά λαμβάνοντας ταυτόχρονα υπόψη και τις στρατηγικές προτεραιότητες της εταιρείας, διαμορφώνει ένα εξατομικευμένο πλάνο εκπαίδευσης για κάθε εργαζόμενο.

Ενδεικτικά, κάποιοι από τους κύριους τομείς εκπαίδευσης στους οποίους εστιάζει η Αθηναϊκή Ζυθοποιία είναι εκτός από τη Διαχείριση της Απόδοσης που προαναφέρθηκε, η Διαχείριση της Αλλαγής, η ανάπτυξη δεξιοτήτων παρουσίασης, η ενίσχυση της καινοτομίας και της δημιουργικότητας, η διαχείριση έργου και τα χρηματοοικονομικά για μη οικονομικούς. (Αθηναϊκή Ζυθοποιία Έκθεση Αειφόρου Ανάπτυξης 2008 -2009)

Επίσης, στα πλαίσια της συστηματικής προσπάθειας για συνεχή ανάπτυξη των εργαζομένων η εταιρεία:

- Δίνει στους ανθρώπους της την ευκαιρία να αποκομίζουν εμπειρία δουλεύοντας σε άλλες εταιρίες του Ομίλου Heineken, να παρακολουθούν ομαδικά εκπαιδευτικά προγράμματα σε ειδικά διαμορφωμένους χώρους και να αποκτούν τεχνικές δεξιότητες.

- Διοργανώνει προγράμματα εκπαίδευσης για τους εργαζόμενους όλων των τμημάτων σχετικά με το περιβάλλον, την υγεία και την ασφάλεια στους χώρους εργασίας με στόχο να δημιουργήσει ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον για τους ίδιους και τους επισκέπτες.

- Υλοποιεί e-learning εκπαιδεύσεις με προγράμματα που διαρκούν από 3 μήνες έως ένα χρόνο και στοχεύουν στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των εργαζομένων σε διάφορους εργασιακούς τομείς (Business Skills, Managing Myself, Managing Others, Managerial Skills)

Ακολουθώντας αυτή την προσέγγιση, οι εργαζόμενοι στην Αθηναϊκή Ζυθοποιία, βελτιώνουν τις γνώσεις τους, την απόδοσή τους, την επαγγελματική τους κατάρτιση και εξέλιξη, με αποτέλεσμα να ικανοποιούνται με τον καλύτερο τρόπο, τόσο οι ίδιοι, όσο και οι στόχοι της επιχείρησης.

### **5.3.2 δ Αμοιβές & Παροχές**

Στα πλαίσια της ευθυγράμμισης της ομαδικής & ατομικής απόδοσης με την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία προσφέρει πριμ παραγωγικότητας και bonus στους εργαζόμενούς της για τη συνεισφορά τους στη βελτίωση της παραγωγικής και εμπορικής απόδοσης της εταιρίας.

Το πριμ παραγωγικότητας δίνεται βάσει της μεταβολής του δείκτη παραγωγικότητας σε σχέση με το προηγούμενο έτος, σε όλους τους εργαζόμενους εκτός των στελεχών.

Το ετήσιο bonus σχετίζεται με την συνολική απόδοση της εταιρίας βάσει των εταιρικών στόχων και αφορά όλους τους εργαζόμενους.

Τέλος, παρέχεται και το προσωπικό bonus το οποίο βασίζεται στους προσωπικούς στόχους και αφορά μόνο τα στελέχη της εταιρείας.



Επίσης, πέρα από τις σταθερές αμοιβές εφαρμόζει ένα σύστημα πολλαπλών παροχών. Ενδεικτικά, τέτοιες αμοιβές συνιστούν τα προγράμματα νοσοκομειακής και ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης και ασφάλειας ζωής (για το 100% του προσωπικού ήδη από τη μονιμοποίησή του- χωρίς να προϋποθέτεται καμία οικονομική συμμετοχή από τους εργαζομένους), το συνταξιοδοτικό πρόγραμμα, ο ειδικός χώρος εστίασης κ.ά.

Επίσης, χορηγούνται διατακτικές αγορές αγαθών σε όλο το προσωπικό ενώ στις παροχές συμπεριλαμβάνονται προγράμματα για τα παιδιά των εργαζομένων μας (φύλαξη, παιδικές κατασκηνώσεις, σχολικά αριστεία κ.ά.), πρόσθετες ημέρες άδειας σε περιπτώσεις ασθένειας – λοχείας – εγκυμοσύνης, επιδόματα μετεγκατάστασης και πολυειδικότητας σε συγκεκριμένες κατηγορίες εργαζομένων.

Τέλος, οι εργαζόμενοι που συμπληρώνουν 15 και περισσότερα χρόνια επιβραβεύονται με επιδόματα πολυετίας.

### **5.3.2 ε Αναγνώριση**

Οι εργαζόμενοι στην Αθηναϊκή Ζυθοποιία είναι η κινητήριος δύναμη της εταιρίας και βρίσκονται πίσω από την υπεύθυνη και επιτυχημένη πορεία της στην ελληνική αγορά.

Βασική προτεραιότητα της εταιρίας είναι να αναγνωρίζονται οι προσπάθειές τους, να αναδεικνύεται η προσφορά τους και να επιβραβεύεται η δέσμευσή τους στις αξίες, στις αρχές και στο όραμα της εταιρίας.

Ανταμείβοντας την αφοσίωσή των εργαζομένων της, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία ενισχύει περαιτέρω την κουλτούρα της ενώ όλοι οι εργαζόμενοι νιώθουν μέλη της ίδιας μεγάλης οικογένειας.

Πέρα από την αναγνώριση μέσω των πριμ παραγωγικότητας και bonus που αναφέραμε παραπάνω, η εταιρεία εφαρμόζει ένα πρόγραμμα αναγνώρισης που στηρίζεται σε 2 επιμέρους πυλώνες την «Αναγνώριση για την Καινοτομία» και την «Αναγνώριση για τη Συμπεριφορά».

Η «Αναγνώριση για την Καινοτομία» στοχεύει στην επιβράβευση προτάσεων που αφορούν στη βελτίωση της λειτουργίας της εταιρίας, ενώ η «Αναγνώριση για τη

Συμπεριφορά» στην επιβράβευση ατόμων που επιδεικνύουν εξαιρετική συμπεριφορά και επαγγελματισμό στη δουλειά τους.

Το Πρόγραμμα «Αναγνώριση για την Καινοτομία» διεξάγεται σε δύο φάσεις, δίνοντας την ευκαιρία σε κάθε εργαζόμενο να προτείνει υλοποιήσιμες προσωπικές ιδέες που θεωρεί πως μπορούν να συμβάλλουν στη βελτίωση των λειτουργιών και διαδικασιών της εταιρίας (σε τέσσερις ειδικές κατηγορίες – την παραγωγή, τις εμπορικές λειτουργίες, την υποστήριξη και το περιβάλλον/ κοινωνική προσφορά).

Το Πρόγραμμα «Αναγνώριση για τη Συμπεριφορά» δημιουργήθηκε ώστε να αναδεικνύονται και να διακρίνονται οι συμπεριφορές που πραγματικά ξεχωρίζουν στον εργασιακό χώρο για το Πάθος για τα Αποτελέσματα, το Πάθος για την Ομάδα και το Πάθος για τον Καταναλωτή. Στα πλαίσια αυτής της ενέργειας, κάθε εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα να προτείνει ένα συνάδελφό του που θεωρεί ότι αποτελεί παράδειγμα για τους υπολοίπους.

Τα δύο προγράμματα διεξάγονται σε δύο φάσεις με τους νικητές κάθε φάσης να κερδίζουν πρωτότυπα δώρα. Στο τέλος κάθε χρονιάς, οι νικητές και από τις δύο φάσεις αξιολογούνται και πάλι προκειμένου να επιλεγούν οι μεγάλοι νικητές, που βραβεύονται στο ετήσιο συνέδριο της Εταιρίας.

Παράλληλα, κάθε χρόνο δημιουργούνται περίπου 12 ομάδες με στόχο την παρουσίαση εργασιών (projects) που συμβάλλουν στη βελτίωση της λειτουργίας των εργοστασίων με τις καλύτερες διαδικασίες και τεχνικές να βραβεύονται σε ετήσια βάση.

### **5.3.3 Οργανωσιακή Επίδοση**

Η ανθρωποκεντρική προσέγγιση που ακολουθεί η Αθηναϊκή Ζυθοποιία μέσω των συνεχών προσπαθειών για την ανάπτυξη μιας οργανωσιακής κουλτούρας που θα υποστηρίζει τη στρατηγική της αλλά και για την ευθυγράμμιση όλων των πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού προς την ίδια κατεύθυνση, είναι βασικός παράγοντας επιτυχίας που αντικατοπτρίζεται στα οικονομικά της αποτελέσματα, όσο στις διάφορες διακρίσεις που λαμβάνει αλλά κυρίως στην άποψη που έχουν για την εταιρεία οι ίδιοι οι εργαζόμενοί της.

Έτσι, υιοθετώντας την πολυδιάστατη προσέγγιση εξέτασης των οργανωσιακών αποτελεσμάτων που αναπτύχθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια, γίνεται εύκολα αντιληπτό πως η εταιρεία χαρακτηρίζεται από ισορροπημένα υψηλές επιδόσεις για όλα τα επιμέρους ενδιαφερόμενα μέρη.

Αναλυτικότερα, με την κερδοφορία της να βρίσκεται σε ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα, η εταιρεία συνεχίζει την επενδυτική πολιτική της (ενδεικτικά αναφέρουμε τη συνεργασία με Έλληνες παραγωγούς στα πλαίσια του προγράμματος Συμβολλαιακής Καλλιέργειας Κριθαριού).

Σε επίπεδο, πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού, έχει διακριθεί επανειλημμένως στο διαγωνισμό Great Place to Work, ενώ χαρακτηρίζεται από χαμηλό ρυθμό αποχώρησης εργαζομένων. Η ικανοποίηση των εργαζομένων αντικατοπτρίζεται επίσης και στην εσωτερική έρευνα εργασιακού κλίματος που διεξάγει όπου η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων απάντησε ότι αισθάνεται την εταιρεία ως οικογένεια.

Παράλληλα, η εταιρεία επιτυγχάνει υψηλά αποτελέσματα σε ό, τι αφορά στους πελάτες της. Ενδεικτικά αναφέρουμε τις αναγνωρίσεις που λαμβάνει χρόνια τώρα για τα προϊόντα της αλλά και τα συνεχή λανσαρίσματα νέων προϊόντων (BIOΣ, Amstel Premium Pilsener).

Τέλος, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία λαμβάνει συνεχώς αναγνωρίσεις για τις δράσεις της σε επίπεδο εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (CRI Index).

#### **5.4 Επίλογος – Συμπεράσματα 5<sup>ου</sup> Κεφαλαίου**

Στη μελέτη περίπτωσης που προηγήθηκε παρουσιάστηκε η στρατηγική προσέγγιση διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού μέσα από την επένδυση στην κουλτούρα που εφαρμόζει η Αθηναϊκή Ζυθοποιία, μια επιχείρηση που έχει επανειλημμένως διακριθεί σε σχέση με το εργασιακό περιβάλλον και την εταιρική κουλτούρα μέσα από την εξέταση συγκεκριμένων επιμέρους πολιτικών που υλοποιεί για το προσωπικό της.

Αναλυτικότερα, με συγκεκριμένα παραδείγματα παρουσιάζεται ο τρόπος με τον οποίο η Αθηναϊκή Ζυθοποιία επενδύει συνεχώς στην κουλτούρα της:

- Εμπλέκοντας το προσωπικό στη διαμόρφωση των αξιών της
- Αναπτύσσοντας κανάλια εσωτερικής επικοινωνίας που ενθαρρύνουν τον διαρκή διάλογο σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού
- Αξιολογώντας την κουλτούρα και το εργασιακό κλίμα με συγκεκριμένα εργαλεία τόσο εσωτερικά στον οργανισμό (διαχρονικά), όσο και σε σύγκριση με αντίστοιχες εταιρείες της χώρας και αξιοποιώντας τη γνώση που παρέχουν τα εργαλεία αυτά για τη διαμόρφωση πλάνων δράσης που προκύπτουν από τους ίδιους τους εργαζόμενους (εξασφαλίζοντας με αυτόν τον τρόπο και τη δέσμευσή τους για την υλοποίησή τους)
- Υιοθετώντας πολιτικές και πρακτικές προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού που εξασφαλίζουν πως οι νέοι εργαζόμενοι θα ταιριάζουν στην κουλτούρα της εταιρείας
- Στοιχεύοντας σε υψηλή απόδοση συστηματικά μέσα από τη διαμόρφωση και εφαρμογή δομημένων διαδικασιών προσωπικής ανάπτυξης που υλοποιούνται μέσα από εξατομικευμένα πλάνα εκπαίδευσης
- Διαμορφώνοντας ελκυστικά πακέτα αμοιβών και παροχών και αναγνωρίζοντας συμπεριφορές που ταιριάζουν με την κουλτούρα του οργανισμού

Οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν τη συνέπεια και τη συνέχεια στην προσπάθειά της να διατηρήσει τη στρατηγική εστίαση στην κουλτούρα και στην ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού για αυτό και επιδιώκοντας τη συνεχή βελτίωση, συμβάλλουν στη διασφάλιση της εδραίωσής της στην ελληνική αγορά όπως επίσης και στην επίτευξη υψηλών οργανωσιακών αποτελεσμάτων.

## 5.5 Βιβλιογραφία 5<sup>ο</sup> Κεφαλαίου

Αθηναϊκή Ζυθοποιία. Έκθεση Αειφόρου Ανάπτυξης, Έκθεση Αειφόρου Ανάπτυξης 2008 -2009.

Αθηναϊκή Ζυθοποιία. 2011. <http://www.athenianbrewery.gr/>.

Αθηναϊκή Ζυθοποιία, *Responsibeerity*. <http://responsibeerity.gr/our-people/anartyxi-kai-elaidefsi-ergazomenon/>.

Great Place to Work Institute *Great Place to Work* . 2011.  
<http://www.greatplacetowork.gr/>.

Marrewijk M., “*The social dimension of the organizations: Recent experiences with Great Place to Work assessment practices*”, Journal of Business Ethics, 2004:Vol. 55,135-146.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

## Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup> Επίλογος - Συμπεράσματα

Οι προκλήσεις του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος καθιστούν την επένδυση στον ανθρώπινο παράγοντα ως βασική προϋπόθεση επιβίωσης και κρίσιμη παράμετρο διαρκούς ανταγωνιστικότητας και επιτυχίας για τις επιχειρήσεις και οργανισμούς.

Τα τελευταία χρόνια ολοένα και περισσότερες έρευνες εστιάζουν στη σχέση ανάμεσα στις πρακτικές της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και στην οργανωσιακή επίδοση.

Έναυσμα για αυτές τις έρευνες αποτέλεσε η διαπίστωση πως η πρόσβαση σε κεφάλαιο και τεχνολογία μπορεί εύκολα να αντιγραφεί από τον ανταγωνισμό σε συνδυασμό με την υπόθεση πως ο ανθρώπινος παράγοντας μπορεί να προσφέρει βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθώς είναι ένας παράγοντας ο οποίος δύσκολα μπορεί να αντιγραφεί από τον ανταγωνισμό.

Σε αυτό το πλαίσιο, στην παρούσα εργασία παρουσιάστηκαν αρχικά διάφορες μελέτες οι οποίες υποστηρίζουν πως οι πρακτικές της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, μεμονωμένα ή ως σύστημα, συνδέονται με υψηλότερα επίπεδα οργανωσιακής επίδοσης.

Στη συνέχεια, έγινε εστίαση στη συμβολή της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην υιοθέτηση μια στρατηγικής προσέγγισης κατά τη διαμόρφωση και επικοινωνία της εταιρικής κουλτούρας με σκοπό την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την επίτευξη υψηλών οργανωσιακών αποτελεσμάτων.

Βασική προϋπόθεση επιτυχίας είναι η ευθυγράμμιση των πολιτικών και διαδικασιών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού με την εταιρική κουλτούρα σε μια συνέργια που συνολικά υποστηρίζει τη στρατηγική του οργανισμού αποτελώντας ένα μοχλό περαιτέρω ανάπτυξης και ευημερίας:

- Υποστηρίζοντας τον ενδοεπιχειρησιακό συντονισμό
- Εξασφαλίζοντας συνέπεια και ευθυγράμμιση των προσπαθειών με τους στρατηγικούς στόχους

- Ενθαρρύνοντας τη συνεχή προσπάθεια και τη δέσμευση των εργαζομένων για υψηλά οργανωσιακά αποτελέσματα

Μέσα από τη μελέτη περίπτωσης της προσέγγισης που έχει υιοθετήσει η Αθηναϊκή Ζυθοποιία για την ανάπτυξη μιας κουλτούρας που υποστηρίζεται από στρατηγικά διαμορφωμένες πολιτικές και διαδικασίες διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, δόθηκε ένα παράδειγμα αναφορικά με το πώς η ανάπτυξη μιας ισχυρής εταιρικής κουλτούρας προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οδηγώντας σε συνοχή αλλά και σε πιο ικανοποιημένο ανθρώπινο δυναμικό, με αποτέλεσμα να βελτιώνεται η απόδοση και να ενισχύεται η δυναμική του οργανισμού.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

## Βιβλιογραφία

### Ξένη Βιβλιογραφία

Ahmad, S. and Schroeder, R., *“The impact of human resource management practices on operational performance: Recognizing country and industry differences.”* Journals of Operations Management, 21(1) 2003: 19-43.

Armstrong, M., *“Strategic Human Resource Management: A Guide to Action”* London: Kogan Page, 2006.

Baird, L. & Meshoulam, I., *“Managing two fits of strategic human resource management”* Academy of Management Review, 13 (1) 1988: 116-128.

Barney P., Jay B. and Wright M., *“On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage”* Center for Advanced Human Resource Studies CAHRS, 1997.

Barney, J., *“Firm resources and sustained competitive advantage— Types of competition and the theory of strategy: towards an integrative approach.”* Journal of Management, Academy of Management Review, 1991: 99-122.

Beardwall J., Claydon T., *“Human Resource Management: a contemporary approach”*, 5th edition. Harlow: FT/ Prentice Hall, 2007.

Beer M et al., *“Managing Human Assets”* Free Press, 1984.

Beaumont B., *“Human Resource Management: Key Concepts and Skills”*, Sage Publications, London 1993.

Bhalla V. et al, *“High Performance Organizations- The secrets of their success”*, The Boston Consulting Group, 2011

Boselie, P., Dietz, G. and Boon, C., *“ Commonalities and contradictions in research on Human Resource Management and Performance.”* Human Resource Management Journal, 2005.

Boswell, W., *“Aligning employees with the organization's strategic objectives: Out of “line of sight”, out of mind”* International Journal of Human Resource Management, 2006: 17(9), 1489–1511.

Bowen, D. and Ostroff, C., *“Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the “Strength” of the HRM system.”* Academy of Management Review, 2004: vol. 29, no. 2, pp.203-221.

Boxall, P., *“Achieving competitive advantage through human resource strategy: Towards a theory of industry dynamics”* Human Resource Management Review, 8(3) 1998: 265-288.



Boxall, P., *“Placing HR Strategy at the Heart of Business Success”* Personnel Management, 1994.

Budhwar, P. and Sparrow, P., *“Evaluating Levels of Strategic Integration and Devolvement of Human Resource Management in India”* The International Journal of Human Resource Management, 1997.

Buller P. and McEvoy, G., *“Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight”* Human Resource Management Review, 2012: 22 43–56.

Burton R. and Lauridsen J. and Obel B., *“The impact of organizational climate and strategic fit on firm performance”* Human Resource Management, 2004: vol., 43, no. 1, pp.67-82.

Cabrera, E. F. & Bonache, J., *“An expert HR system for aligning organizational culture and strategy”* Human Resources Planning, 1999: 51-60.

Cakar F. et al, *“A business process approach to human resource management”*, Business Process Management Journal, 2003 Vol. 9 Iss: 2, pp.190 - 207

Cameron, K. and Quinn, R., *“Diagnosing and changing organisational culture”* Addison, 1999.

Carlucci, D., Schiuma G., Sole F., Linzalone R., *“Strategic management of IC dimensions affecting organisational climate into healthcare organisations”* Crowne Plaza Hotel, Sheikh Zayed Road: Proceedings of the 12th international business research conference , 8-9 April 2010.

Cascio, W., *“Whether Industrial and Organization Psychology is a Changing World of Work?”* American Psychologist, 1995: 50: 928-939.

CIPD *“Strategic human resource management – Factsheet”* CIPD, Revised July 2012.

Colvin, A., & Boswell, W. , *“The problem of action and interest alignment: Beyond job requirements and incentive compensation”* Human Resource Management Review, 2007: 17, 38–51.

Cook, D. and Ferris, G., *“Strategic Human Resource Management and Firm Effectiveness in Industries Experiencing Decline”* Human Resource Management, Fall 1986; Vol. 25, No 3, 441-458.

Crosby M. and Wekch S., *“Culture: a new approach to driving performance”*, Hay Group 2010

Daft, R. *“Organizational theory and design”* 5th ed., West Publ., 1995.

David, W., Chin, H. O. and Victor, K., "**Strategic Human Resource Management and Organizational Performance in Singapore**" Compensation and Benefits Review, 2002: 34: 33-42.

de Pablos P., "**Strategic human resource management and organizational competitiveness: The importance of fit and flexibility**" International Journal of Human Resource Development and Management, 5(1) 2005: 1-15.

Delery J. and Doty, D., "**Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of universalistic, contingency and configurational performance predictions**" Academy of Management Journal , 1996: 39: 802–835.

Delery, J., "**Issues of Fit in Strategic Human Resource Management: Implications for research**" Human Resource Management Review, 1998: 8: 289–309.

Denison, D., "**What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars**" Academy of Management Review, July 1996: 619-654.

Dessler, G., "**A framework for Human Resource Management**", 5th edition. Pearson Prentice Hall, 2009.

Dyer, L. and Reeves, T., "**Human resource strategies and firm performance: what do we know, where do we need to go?**" The International Journal of Human Resource Management, 1995: 6: 656-670.

Farnham, D., "**Human Resource Management in Context**", 3rd edition. CIPD, 2010.

Fombrun, C., Tichy, N. and Devanna, M., "**Strategic Human Resource Management**" New York: Wiley, 1984.

Fombrun, C., "**Reputation: Realizing Value from the Corporate Image**" Boston: Harvard Business School Press, 1996.

French, W., Kast, F. and Rosenzweig, J., "**Understanding human behaviour in organizations**" New York: Harper & Row, 1985.

Ferris G., Arthur M., Berkson H., Kaplan D., "**Toward a social context theory of the human resource management-organization effectiveness relationship**" Human Resource Management Review, Autumn 1998: Volume 8, Issue 3, , Pages 235–264.

Goll, I. and Sambharya, R., "**Corporate ideology, diversification and firm performance**" Organization Studies, 1995: Vol. 16, pp. 823-45.

Gratton, L et al. "**Strategic Human Resource Management**" Oxford University Press, 1999.

Green, W., Wu, C., Whitten, D. and Medlin, B., "**The Impact of Strategic Human Resource Management on Firm Performance and HR professionals' Work Attitude**"

*and Work Performance*” International Journal of human resource Management, 2006: 8(3): 263-276.

Guest D. , *“Human Resource Management and Industrial Relations”*, Journal of Management Studies, 24: 5, 503-521

Guest, D., *“Personnel Management: The end of orthodoxy?”* British Journal of Industrial Relations, 29(2): 147–175., 1991.

Guest, D. et al., *“Employee Relations, HRM and Business Performance: An analysis of the 1997 Workplace Employee Relations Survey”* London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2000.

Hamel, G. and Prahalad, C., *“Strategic Intent”* Harvard Business Review, May- June 1989: 63-76.

Hardaker, E. et al, *“The importance of organizational and national culture”* European Business Review, 1994: 94 (5), pp. 3-14.

Hendry, C. and Pettigrew, A., *“The practice of strategic human resource management”* Personnel Review, 15 (5) 1986: 3-8.

Hendry, C. and Pettigrew, A., *“Patterns of Strategic Change in the Development of Human Resource Management”*, British Journal of Management, 1992 Vol.3, Issue 3, pages 137–156

Hitt, M. , Ireland R., Hoskisson R., *“Strategic Management Competitiveness and Globalisation”* 1997

Holbeche, L., *“Aligning Human Resources and Business Strategy”*, 2nd Edition. Butterworth Heinemann, 2009.

Huang, T. *“The Strategic Level of Human Resource Management and Organizational Performance: An Empirical Investigation”* Pacific Journal of Human Resources, 1998: 36(2): 59-72.

Huang T. and Chang W., *“Relationship between strategic human resource management and firm performance: A contingency perspective”* International Journal of Manpower, 2005: 434-449.

Huselid, M. *“The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance”* Academy of Management Journal, 1995: Vol. 38, No. 3, 635-072.

Jones, G. and Hill, C., *“Transaction cost analysis of strategy-structure choice”* Strategic Management Journal, 9 1984: pp. 159-172.

Richard J. and D'Amico C., *“Workforce 2020: Work and Workers in the 21st Century”* Hudson Institute, 1997.

Kaplan R. and Norton, D., *“The Balanced Scorecard: measures that drive performance”* Harvard Business Review , Jan – Feb 1992: 71–80.

Kaplan R. and Norton, D., *“The strategy-focused organization”* Boston : Harvard Business School Press, 2001.

Daniels K., Argee S., Davis A., Harris M., Parkes C., Scully J., Shipton H., Michael A. West. *“Strategic Human Resource Management- Building Research-based Practice”* CIPD, 2007.

Katou, A. and Budhwar, P., *“The Effect of Human Resource Management Policies on Organizational Performance in Greek Manufacturing Firms”* Thunderbird International Business Review, 49(1) 2007: 1–36.

Green K., Wu C., Whitten D. and Medlin B., *“The impact of strategic human resource management on firm performance and HR professional's work attitude and work performance”* The International Journal of Human Resource Management, 2006.

Kepes, S. & Delery J.E. in Boxall P., Purcell J. & Wright P., *“HRM systems and the problem of internal fit”* The handbook of human resource management, 2007.

Khatri, N., *“Managing human resources for competitive advantage: A study of companies in Singapore”* International Journal of Human Resources Management, 11(2) 2000: 336-366.

Lado A. & Wilson, M., *“Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective”* Academy of Management Review, 19 (4) 1994: 699-727.

Lengnick Hall, C. and Lengnick Hall M ., *“Strategic human resource management: a review of the literature and a proposed typology”* Τόμ. 13. Academy of Management Review, 1988.

Lengnick-Hall M., Lengnick-Hall, C., Andrade, L. & Drake, B., (2009). *“Strategic human resource management: The evolution of the field”* Human Resource Management Review, 19, 64-85

Marrewijk M., *“The social dimension of the organizations: Recent experiences with Great Place to Work assessment practices”*, Journal of Business Ethics, 2004:Vol. 55,135-146.

Mathis L. and Jackson J., *“Human Resource Management”*, 9th edition. Thomson Learning, 2000.

Miles R. and Snow C., *“Designing Strategic Human Resources Systems”* Organizational Dynamics, Summer 1984: pp. 36-52.

Miller A. and Dess G., ***“Strategic Management”*** 2nd edition. New York: McGraw-Hill, 1996.

Mintzberg H., ***“The Strategy Concept 1: Five P's for Strategy”***, Vol 30 California management review, 1987:Vol.30,11-24.

Moran, E. and Volkwien, J., ***“The cultural approach to the formation of the organizational culture”*** Human Relations, 1992.

Mullins L., ***“Management and Organizational Behaviour”***, 5th edition. Pearson Prentice Hall, 1999.

Pearce, J. A. and Robinson, R. B., ***“Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation”*** Georgetown, Ontario: Irwin, 1988.

Pettigrew, A., ***“On studying organizational cultures”*** Administrative Science Quarterly, 1979: 24: 570-581.

Pfeffer, J., ***“Seven practices of successful organizations”*** California Management Review, 40(2) 1998: 96-124.

Pfeffer, J., ***“Competitive Advantage through People”*** Boston: Harvard Business School Press, 1994.

Porter M., ***“Competitive strategy”***, The Free Press, New York, 1980

Porter M., ***“Competing Advantage: Creating and sustaining superior performance”*** New York: Free Press, 1985.

Porter, M., ***“Competitive advantage”*** New York: Free Press, 1985.

Purcell, John. ***“Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black Box”*** CIPD, 2003.

Rao, I. ***“The Behavior equivalence of organizational culture. India: Indian Institute of Management”***, 2009.

Richard O. & Johnson, N., ***“Understanding the impact of human resource diversity practices on firm performance”*** Journal of management issues, 13(2) 2001: 177-195.

Richardson, R. and Thompson, M., ***“The Impact of People Management Practices on Business Performance: A Literature Review”*** London: IPD, 1999.

Rousseau, D. and Wade - Benzoni, K., ***“Linking strategy and human resource practices: how employee and customer contracts are created”*** Human Resource Management, 1994: 33 (3), 463-489.

Russell, J., Terborg, J. and Powers, M., ***“Organizational Performances and Organization Level Training and Support”*** Personnel Psychology, 1985, 849-863.

- Schein, E. ***“Organizational Culture and Leadership”*** San Francisco: Josey - Bass, 1985.
- Schermerhorn J., Hunt J. and Osborn R., ***“Managing Organizational Behavior”*** 5th ed., J., 1995.
- Schuler, R., ***“Strategic Human Resource Management: Linking people with the strategic needs of the business”*** Organizational Dynamics, 21(1) 1992: 18-32.
- Schuler, R. and Jackson S., ***“Strategic Human Resource Management: A Reader”*** London: Blackwell Publishers, 2007.
- Schuler, R. and Walker, J., ***“Human Resource Strategy: Focusing on Issues and Actions”*** Organizational Dynamics, Summer 1990: 5-19.
- Schuler, R., ***“Strategic human resource management and industrial relations”*** Human Relations, 1989: Vol. 42 157-84.
- Schuler, R. Jackson, S., ***“Linking competitive strategies with Human Resource Management Practices”*** Academy of Management Executive, 1987: 207-219.
- Schuler, R., MacMillan, I. ***“Gaining competitive advantage through human resource practices”*** Human Resource Management, 1984: 23, pp. 241-256.
- Smircich, L. ***“Concepts of Culture and Organizational Analysis”*** Administrative Science Quarterly, 1983: 28(3): 339-358.
- Snell, S. ***“Control theory in strategic human resource management: The mediating effect of administrative information”*** Academy of Management Journal, 1992: 292-327.
- Wheelen T., Hunger J. ***“Concepts in Strategic Management and Business Policy”*** Pearson International Edition, 2008.
- Torrington, D., Hall, L. and Taylor, S. (2005) ***“Human Resource Management”*** Harlow: Financial Times, 2005.
- Truss, C. and Gratton, L., ***“Strategic Human Resource Management: a conceptual approach”*** The International Journal of Human Resource Management, 5:3 1994: 663-686.
- Vlachos, I. ***“The effect of human resource management on organizational performance: evidence from Greece”*** International Journal of Human Resource Management, 19(1) 2008: 74-97.
- Way S. and Johnson D., ***“Theorizing about the impact of strategic human resource management”***, Human Resource Management Review 15, 2005:1-19

Wright, P. and McMahan, G. *“Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management”* Journal of Management, 18(2) 1992: 295-320.

#### Ελληνική Βιβλιογραφία

Αθηναϊκή Ζυθοποιία. *“Έκθεση Αειφόρου Ανάπτυξης”*, Έκθεση Αειφόρου Ανάπτυξης 2008 -2009.

Γεωργόπουλος, Ν. *“Στρατηγικό Μάνατζμεντ”* Αθήνα: Μπένου, Γ., 2002.

Κανελλόπουλος, Χ. *“Διοίκηση Προσωπικού - Ανθρώπινου Δυναμικού (Θεωρία και Πράξη)”*, 2η έκδοση. Κέντρο ευρ. σπουδών μανατζμεντ ΕΠΕ (CEMS), 2002.

Σιώμοκος, Γ. *“Στρατηγικό Μάρκετινγκ”* Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε., 2004.

Χυτήρης, Λ. *“Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων”* Interbooks, 2001.

#### Ηλεκτρονικές πηγές

«EFQM.» 2010.

<http://www.efqm.org/en/PdfResources/Overview%20EFQM%202010.pdf>.

Great Place to Work Institute. Great Place to Work . 2011.

<http://www.greatplacetowork.gr/>.

Hewitt Associates, LLC. Hewitt Associates. 2009.

<https://ceplb03.hewitt.com/bestemployers/pdfs/BestEmployer.pdf> (πρόσβαση 2012).

Αθηναϊκή Ζυθοποιία. 2011. <http://www.athenianbrewery.gr/>.

Ζυθοποιία, Αθηναϊκή. Responsibeerity. <http://responsibeerity.gr/our-people/anaptyxi-kai-elaidefsi-ergazomenon/>.