



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

UNIVERSITY OF PIRAEUS

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

(MBA FULL TIME)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ
ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΣΤΗΝ ΨΗΦΙΑΚΗ ΕΠΟΧΗ**

ΔΙΠΛΑ ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

Κ. ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2022



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

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

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

“Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα στην Ψηφιακή Εποχή”

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

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

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή

Όνοματεπώνυμο: Δίπλα Παρασκευή

Ημερομηνία: Δεκέμβριος 2022

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω την αμέριστη ευγνωμοσύνη μου στον επιβλέποντα καθηγητή της παρούσας διπλωματικής εργασίας κ. Γεωργόπουλο Νικόλαο για την άριστη συνεργασία που είχαμε καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησής της και της φοίτησής μου στο πρόγραμμα.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω το σύνολο των καθηγητών του Μεταπτυχιακού Προγράμματος για την καθοδήγηση, τις συμβουλές και τη στήριξη που μας παρείχαν.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου και όλους μου τους φίλους που μου στάθηκαν σε όλη τη διάρκεια του προγράμματος.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.	9
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	9
1.1 Η έννοια της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.....	9
1.2 Λειτουργίες διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	27
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT.....	27
2.1 Η έννοια της στρατηγικής.....	27
2.2 Η έννοια του στρατηγικού μάνατζμεντ.....	29
2.3 Μοντέλα στρατηγικού μάνατζμεντ	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	40
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ HUMAN RESOURCES MANAGEMENT ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	40
3.1 Η έννοια του στρατηγικού μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων.....	40
3.2 Η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	43
3.3 Στρατηγικό μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	60
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ TARMAC.....	60
4.1 Η επιχείρηση Tarmac.....	60
4.2 Στοιχεία του περιβάλλοντος της επιχείρησης	61
4.3 Πολιτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στην εταιρεία	64
4.4 Στρατηγικό μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων στην Tarmac	67
4.5 Προτάσεις για τη βελτίωση του SHRM της εταιρείας Tarmac προς την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	74
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	85
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	85
5.1 Συμπεράσματα	85
5.2 Προτάσεις πρακτικής εφαρμογής.....	87
5.3 Περιορισμοί της έρευνας και προτάσεις μελλοντικής ερευνητικής κατεύθυνσης	88
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ.....	92

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1.1: Σχέση μεταξύ πτυχών της διαχείρισης ανθρώπων	10
Διάγραμμα 1.2: Λειτουργίες διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων με βάση το μοντέλο του Ulrich.....	16
Διάγραμμα 2.1: Υπόδειγμα στρατηγικού μάνατζμεντ	30
Διάγραμμα 2.3: Διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού	33
Διάγραμμα 2.4: Βασικά θέματα στρατηγικού μάνατζμεντ	34
Διάγραμμα 3.1 Κυκλικό μοντέλο διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων του VanStuijs.....	53
Διάγραμμα 4.1 Μοντέλο Compassion in the Workplace.....	80

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το οικονομικό περιβάλλον αλλάζει ραγδαία και αυτή η αλλαγή χαρακτηρίζεται από φαινόμενα όπως η παγκοσμιοποίηση, η αλλαγή των απαιτήσεων των πελατών και των επενδυτών, ο διαρκώς αυξανόμενος ανταγωνισμός προϊόντων-αγορών. Για να ανταγωνίζονται επιτυχώς σε αυτό το περιβάλλον, οι οργανισμοί πρέπει συνεχώς να βελτιώνουν τις επιδόσεις τους μειώνοντας το κόστος, επενδύοντας σε καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες, βελτιώνοντας την ποιότητα αυτών και την παραγωγικότητα των εργαζομένων (Çalışkan, 2010). Απώτερος στόχος είναι η εξεύρεση τρόπων για την απόκτηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Το ζήτημα του τρόπου επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι το κυρίαρχο μέλημα του στρατηγικού μάνατζμεντ. Στη δεκαετία του 1980 αυτό έγινε ιδιαίτερα σημαντικό μέσω της έρευνας του Michael Porter. Μια σχετική οικονομική θεωρία, η άποψη που βασίζεται στους πόρους, υποστηρίζει ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται εάν οι πόροι μιας επιχείρησης είναι πολύτιμοι, σπάνιοι και δαπανηροί για μίμηση. Και οι δύο αυτές θεωρίες επηρέασαν τη σκέψη σχετικά με τη διαχείριση ανθρώπων σε οργανισμούς: πρώτον, οι προσεγγίσεις και οι πρωτοβουλίες σε σχέση με τη διαχείριση ανθρώπων θα πρέπει να συνάδουν με τη συνολική στρατηγική του οργανισμού και δεύτερον, όλοι οι πόροι, αλλά ιδιαίτερα το ανθρώπινο δυναμικό, συμβάλλουν στον μοναδικό χαρακτήρα των οργανισμών και μπορούν επομένως να υποστηρίξουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό οδήγησε στην αναγνώριση των ανθρώπων και στην επένδυση σε αυτούς ως πηγή πλεονεκτήματος ανθρώπινου κεφαλαίου και εν τέλει ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (O' Riordan, 2017).

Το ανθρώπινο δυναμικό θεωρείται ένας από τους σημαντικότερους πόρους των σημερινών επιχειρήσεων και μάλιστα ως ο πιο σημαντικός πόρος για την απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η αναγνώριση ότι η βάση για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έχει αλλάξει είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη ενός διαφορετικού πλαισίου αναφοράς για την εξέταση θεμάτων διαχείρισης και στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού. Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στοχεύει να διασφαλίσει ότι ο οργανισμός αποκτά και διατηρεί το εξειδικευμένο, αφοσιωμένο και καλά υποκινούμενο ανθρώπινο δυναμικό που χρειάζεται. Αυτό σημαίνει τη λήψη μέτρων για την αξιολόγηση και την ικανοποίηση των μελλοντικών αναγκών των ανθρώπων και την ενίσχυση και ανάπτυξη των εγγενών ικανοτήτων των ανθρώπων – τη συμβολή τους, τις δυνατότητες και την απασχολησιμότητα– παρέχοντας ευκαιρίες

μάθησης και συνεχούς ανάπτυξης. Περιλαμβάνει ακόμα τη λειτουργία διαδικασιών πρόσληψης και επιλογής, την ανάπτυξη της διοίκησης και τις δραστηριότητες κατάρτισης που συνδέονται με τις ανάγκες του οργανισμού (Çalışkan, 2010).

Ένα από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων είναι η σημασία που αποδίδεται στη στρατηγική ολοκλήρωση, η οποία πηγάζει από το όραμα και την ηγεσία της ανώτατης διοίκησης και που απαιτεί την πλήρη δέσμευση των ανθρώπων σε αυτήν. Αυτός είναι ένας βασικός στόχος πολιτικής για το ανθρώπινο δυναμικό, ο οποίος ασχολείται με την ικανότητα του οργανισμού να ενσωματώνει θέματα διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού στα στρατηγικά του σχέδια, να διασφαλίζει ότι οι διάφορες πτυχές του συνάδουν και να ενθαρρύνει τους διευθυντές να ενσωματώνουν μια προοπτική διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων στις αποφάσεις τους. Ένα από τα κοινά θέματα των τυπικών ορισμών του HRM είναι ότι οι πολιτικές ανθρωπίνου δυναμικού θα πρέπει να ενσωματώνονται στον στρατηγικό επιχειρηματικό σχεδιασμό. Ένα χαρακτηριστικό που συνδέεται όλο και περισσότερο με το ανθρώπινο δυναμικό είναι η έμφαση στην ενσωμάτωση των πολιτικών ανθρωπίνου δυναμικού τόσο μεταξύ τους όσο και με τον επιχειρηματικό σχεδιασμό γενικότερα. Η ιδέα εντοπίζει σταθερά τη διατύπωση πολιτικής διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων σε στρατηγικό επίπεδο με αποτέλεσμα τη δημιουργία του στρατηγικού μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων (SHRM) (Armstrong, 2006).

Το στρατηγικό μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων (SHRM) αντιπροσωπεύει έναν σχετικά νέο μετασχηματισμό στον τομέα της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων. Το SHRM ασχολείται με το ρόλο που διαδραματίζουν τα συστήματα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων στην απόδοση του οργανισμού, εστιάζοντας ιδιαίτερα στην ευθυγράμμιση των ανθρωπίνων πόρων ως μέσο απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι οργανισμοί συνειδητοποιούν ότι οι επιτυχημένες πολιτικές και πρακτικές ανθρωπίνου δυναμικού μπορεί να αυξήσουν την απόδοση σε διαφορετικούς τομείς όπως η παραγωγικότητα, η ποιότητα και η οικονομική απόδοση (Çalışkan, 2010).

Αυτό που θα πρέπει να τονιστεί σε αυτό το σημείο είναι πως η υφιστάμενη έρευνα όσον αφορά στη σημαντική σχέση μεταξύ των στρατηγικών πρακτικών ανθρωπίνου δυναμικού και της οργανωσιακής επίδοσης δεν παρέχει συνεπείς και καθολικές σχέσεις. Επίσης, ενώ τα μοντέλα στρατηγικού ανθρωπίνου δυναμικού υποδηλώνουν την επίδοση της εταιρείας ως την εξαρτημένη μεταβλητή της τελικής απόδοσης, η οικοδόμηση θεωρίας απαιτεί μεγαλύτερη ακρίβεια σχετικά με τον τρόπο καθορισμού και αξιολόγησης της απόδοσης της εταιρείας (Rogers&Wright, 1998). Αν και οι προαναφερθέντες ισχυρισμοί προέρχονται από τα τέλη του προηγούμενου αιώνα και

έκτοτε η έρευνα στον τομέα αυτόν έχει επεκταθεί, συνεχίζουν να παραμένουν αρκετά ερωτήματα σχετικά με τον τρόπο επίδρασης των στρατηγικών πρακτικών ανθρωπίνου δυναμικού στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των οργανισμών. Συνεπώς, απαιτούνται περαιτέρω μελέτες στον τομέα της σχέσης των στρατηγικών διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού και της οργανωσιακής επίδοσης σε επίπεδο απόκτησης και διατήρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Βιβλιογραφία κεφαλαίου

1. Armstrong, M. (2006). *Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
2. Çalışkan, E. N. (2010). The impact of strategic human resource management on organizational performance. *Journal of Naval Science and Engineering*, 6(2), 100-116.
3. O' Riordan, J. (2017). The practice of Human Resource Management. Ανακτήθηκε από: https://www.ipa.ie/fileUpload/Documents/THE_PRACTICE_OF_HRM.pdf
4. Rogers, E. W., & Wright, P. M. (1998). Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resource Management: Looking Beyond the Lamppost. CAHRS Working Paper Series. Ανακτήθηκε από: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/135>.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

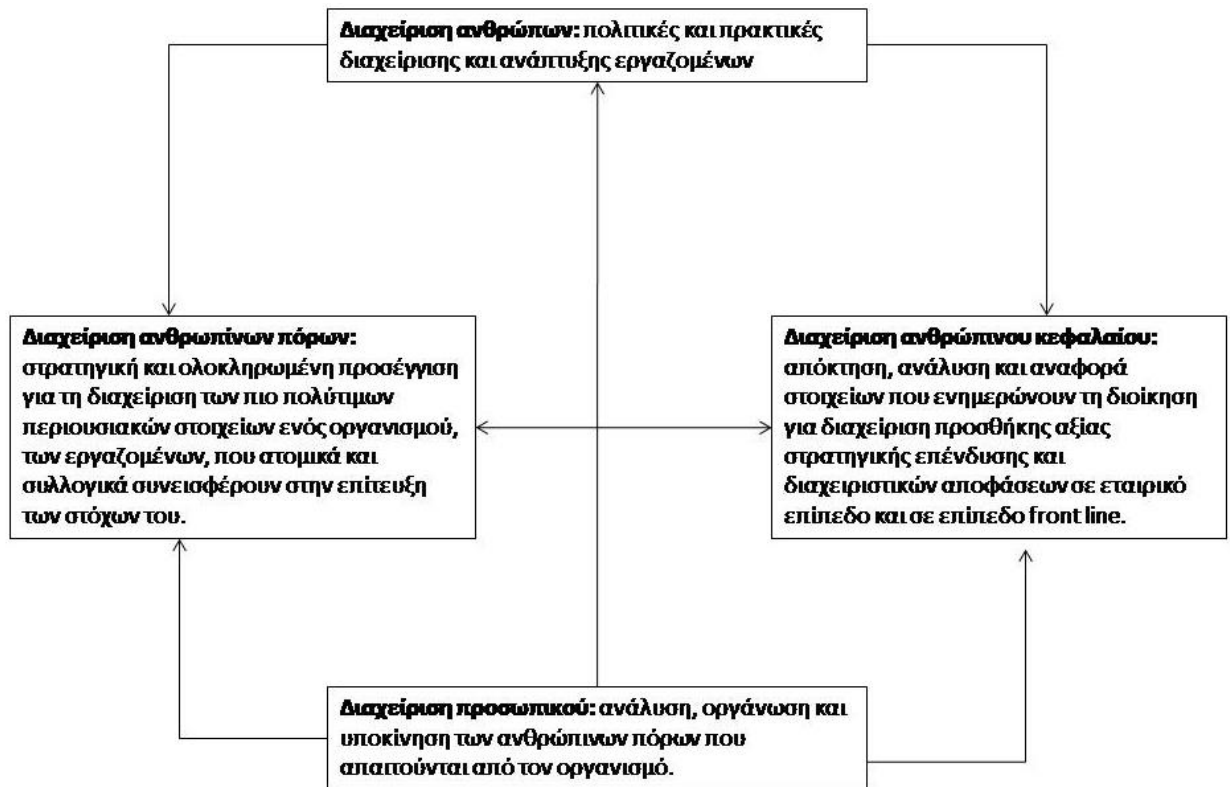
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

1.1 Η έννοια της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού

Η ιστορία της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να χρονολογηθεί από τον 19ο αιώνα, όταν ορισμένες πεφωτισμένες βιομηχανικές εταιρείες στις ΗΠΑ και την Ευρώπη προσέλαβαν υπαλλήλους κοινωνικής πρόνοιας για να φροντίσουν την ευημερία των εργαζομένων, ιδιαίτερα των γυναικών και των παιδιών. Τις δεκαετίες του 1920 και του 1930 οι εταιρείες απασχολούσαν διευθυντές εργασίας για να χειριστούν τις αμοιβές, τις απουσίες, τις προσλήψεις και τις απολύσεις. Το 1937, ο Ronald Coase, ένας οικονομολόγος που έχει βραβευτεί με Nobel, εξήγησε πώς ορισμένες οικονομικές δραστηριότητες συντονίζονται πιο αποτελεσματικά μέσα στις επιχειρήσεις, ενώ άλλες συντονίζονται πιο αποτελεσματικά από τις αγορές. Ως εκ τούτου, η «διαχείριση» μπορεί να οριστεί ως η τέχνη και η επιστήμη του συντονισμού των δραστηριοτήτων μέσα σε μια επιχείρηση, μέσω μιας διαδικασίας διοικητικής λήψης αποφάσεων. Στα τέλη της δεκαετίας του 1940, η διαχείριση της εργασίας και η εργασία πρόνοιας είχαν ενσωματωθεί στην έννοια της «διαχείρισης προσωπικού» ή «διαχείρισης ανθρώπων». Καθώς η σημασία των εργαζομένων για την επιτυχία των επιχειρήσεων αναγνωρίστηκε ολοένα και περισσότερο στη διάρκεια των δεκαετιών του 1970 και του 1980, η διοίκηση προσωπικού μετονομάστηκε σε «διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού» (Coyle-Shapiroetal., 2013). Όπως τονίζει και η O' Riordan (2017), στη δεκαετία του 1980, σε ένα πλαίσιο οικονομικής ύφεσης και αυξημένων πιέσεων στις επιχειρήσεις λόγω της παγκοσμιοποίησης και του επιταχυνόμενου ρυθμού της αλλαγής που προκλήθηκε από τις τεχνολογικές εξελίξεις, αρκετοί ακαδημαϊκοί άρχισαν να σκέφτονται τους ανθρώπους σε οργανισμούς από διαφορετική οπτική γωνία. Ένας συνδυασμός αυτής της σκέψης εξελίχθηκε στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού.

Ο όρος «διαχείριση ανθρώπων» περιλαμβάνει τις δύο σχετικές έννοιες της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HRM) και της διαχείρισης ανθρώπινου κεφαλαίου (HCM) που αντικατέστησαν τον όρο «διαχείριση προσωπικού», αν και οι φιλοσοφίες και οι πρακτικές της διαχείρισης προσωπικού εξακολουθούν να παρέχουν τα θεμέλια για τη φιλοσοφία και τις πρακτικές των HRM και HCM. Οι σχέσεις μεταξύ αυτών των πτυχών της διαχείρισης ανθρώπων μοντελοποιούνται στο πιο κάτω σχήμα. Στη βάση αυτή, ο Armstrong (2006) προτείνει τέσσερις πτυχές που συνιστούν την ουσιαστική εκδοχή της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού: α) ένα συγκεκριμένο σύνολο πεποιθήσεων και υποθέσεων, β) μια στρατηγική ώθηση που ενημερώνει τις αποφάσεις σχετικά με τη

διαχείριση ανθρώπων, γ) η κεντρική συμμετοχή των διευθυντών, δ) η εξάρτηση από ένα σύνολο «μοχλών» για τη διαμόρφωση της εργασιακής σχέσης.



Διάγραμμα 1.1: Σχέση μεταξύ πτυχών της διαχείρισης ανθρώπων

Πηγή: Armstrong, 2006, σελ. 2

Η αποτελεσματική διαχείριση των εργαζομένων ενός οργανισμού είναι αρκετά περίπλοκη διότι οι εν λόγω πολιτικές αναφέρονται στην ανθρώπινη συμπεριφορά, η οποία είναι περίπλοκη, συχνά συγκρούεται και εξαρτάται από την κουλτούρα, υπάρχουν πολλά διαφορετικά μέσα και πρακτικές πολιτικής ανθρώπινου δυναμικού, ενώ παράλληλα υπάρχει δυσκολία αξιολόγησης των εφαρμοζόμενων πολιτικών και προγραμμάτων. Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να οριστεί ως η διαδικασία ανάλυσης και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού που πρέπει να διασφαλίζει την ικανοποίηση των στρατηγικών στόχων του, αλλά και ως οι πολιτικές και οι πρακτικές που εμπλέκονται στην υλοποίηση πτυχών του ανθρώπινου δυναμικού (Coyle-Shapiroetal., 2013).

Σύμφωνα με τον Armstrong (2006) η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ορίζεται ως μια στρατηγική και συνεκτική προσέγγιση για τη διαχείριση των πιο πολύτιμων περιουσιακών στοιχείων ενός οργανισμού, ήτοι των ανθρώπων που εργάζονται εκεί

που συμβάλλουν ατομικά και συλλογικά στην επίτευξη των στόχων του. Το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σύνολο αλληλένδετων πολιτικών με ιδεολογικό και φιλοσοφικό υπόβαθρο. Πιο αναλυτικά, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού λειτουργεί μέσω συστημάτων ανθρώπινων πόρων που συγκεντρώνουν με συνεκτικό τρόπο: α) Φιλοσοφίες Ανθρώπινου Δυναμικού που περιγράφουν τις πρωταρχικές αξίες και τις κατευθυντήριες αρχές που υιοθετούνται στη διαχείριση ανθρώπων, β) Στρατηγικές Ανθρώπινου Δυναμικού που καθορίζουν την κατεύθυνση προς την οποία σκοπεύει να κινηθεί το ανθρώπινο δυναμικό, γ) Πολιτικές Ανθρώπινου Δυναμικού, οι οποίες είναι οι κατευθυντήριες γραμμές που καθορίζουν πώς αυτές οι αξίες, οι αρχές και οι στρατηγικές θα πρέπει να εφαρμόζονται και να εφαρμόζονται σε συγκεκριμένους τομείς του ανθρώπινου δυναμικού, δ) Διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού που αποτελούνται από τις επίσημες διαδικασίες και μεθόδους που χρησιμοποιούνται για την εφαρμογή στρατηγικών σχεδίων και πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού, ε) Πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που περιλαμβάνουν τις άτυπες προσεγγίσεις που χρησιμοποιούνται στη διαχείριση ανθρώπων, στ) Προγράμματα Ανθρώπινου Δυναμικού, τα οποία επιτρέπουν την εφαρμογή στρατηγικών, πολιτικών και πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού (Armstrong, 2006).

Η Ο' Riordan (2017) παρέχει δύο ορισμούς της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων που κρίνει ως πιο σημαντικούς. Σύμφωνα με τον πρώτο, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι μια στρατηγική, ολοκληρωμένη και συνεκτική προσέγγιση για την απασχόληση, την ανάπτυξη και την ευημερία των ατόμων που εργάζονται σε οργανισμούς. Σύμφωνα με τον δεύτερο, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαδικασία μέσω της οποίας η διοίκηση χτίζει το εργατικό δυναμικό και προσπαθεί να δημιουργήσει τις ανθρώπινες επιδόσεις που χρειάζεται ο οργανισμός. Αυτοί οι ορισμοί υποδεικνύουν μερικά από τα βασικά χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού που είναι τα κάτωθι:

1) Η ποικιλομορφία του HRM: Είναι δύσκολο να προσδιοριστούν τα καθολικά χαρακτηριστικά του HRM. Υπάρχουν πολλά μοντέλα και οι πρακτικές ποικίλλουν μεταξύ των οργανισμών, που συχνά αντιστοιχούν στην εννοιολογική έκδοση του HRM από μερικές μόνο απόψεις.

2) Η στρατηγική φύση του HRM: Ίσως το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό του HRM είναι η σημασία που αποδίδεται στη στρατηγική ολοκλήρωση. Αυτό απαιτεί ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού να είναι συνεπής με τον προγραμματισμό της οργάνωσης γενικότερα.

3) Ο προσανατολισμένος στη δέσμευση φύση του HRM: Οι έννοιες της αμοιβαιότητας και της υψηλής δέσμευσης αποτελούν τη βάση του HRM. Εάν όλοι οι εμπλεκόμενοι σε έναν οργανισμό αντιλαμβάνονται ότι συμμετέχουν σε μια αμοιβαία προσπάθεια, είναι πιθανό να δεσμευτούν περισσότερο και κατά συνέπεια να αποδώσουν σε υψηλότερο επίπεδο.

4) Οι άνθρωποι και τα talέντα θεωρούνται ως «ανθρώπινο κεφάλαιο»: Ένα από τα αρχικά ακαδημαϊκά θεμέλια του HRM είναι η αντίληψη ότι οι άνθρωποι και οι συλλογικές τους δεξιότητες, ικανότητες και εμπειρίες πρέπει να θεωρούνται ως πολύτιμο πλεονέκτημα και πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τον οργανισμό και όχι ως κόστος.

5) Ατομικιστική παρά συλλογική και πλουραλιστική προσέγγιση στις σχέσεις των εργαζομένων: Η θεωρία του HRM υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι μοιράζονται τα ίδια ενδιαφέροντα με τους εργοδότες και επίσης τονίζει τη σημασία της σχέσης μεταξύ του οργανισμού και του μεμονωμένου εργαζομένου και όχι οποιασδήποτε ομάδας ή αντιπροσωπευτικό όργανο.

6) HRM ως δραστηριότητα που καθοδηγείται από τη διοίκηση: Παρά την αύξηση του αριθμού των διευθυντών ανθρώπινου δυναμικού και του μεγέθους των τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού, το HRM αποτελεί επί της ουσίας μια κεντρική, με γνώμονα τα ανώτερα στελέχη, στρατηγική δραστηριότητα που αναπτύσσεται και υλοποιείται από τη διοίκηση ως σύνολο για την προώθηση των συμφερόντων του οργανισμού.

7) Έμφαση στις ανάγκες του οργανισμού και στους επιχειρηματικούς στόχους και αξίες: Η έννοια του ανθρώπινου δυναμικού βασίζεται σε μεγάλο βαθμό σε μια φιλοσοφία προσανατολισμένη στη διαχείριση και τις επιχειρήσεις. Ενώ αναγνωρίζονται τα συμφέροντα των μελών του οργανισμού, αυτά υποτάσσονται σε αυτά του οργανισμού. Ωστόσο, σε αυτόν τον τομέα η θεωρία του HRM εξελίσσεται. Ενώ το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να υποστηρίζει την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, υπάρχει μια αυξανόμενη άποψη ότι πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα συμφέροντα όλων των ενδιαφερομένων και τις αξίες και τα πρότυπα που η κοινωνία αναμένει να τηρηθούν στον χώρο εργασίας.

Στη διεθνή βιβλιογραφία έχουν προταθεί αρκετά μοντέλα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων. Τα μοντέλα HRM, οι στόχοι και διάφοροι ορισμοί που κατά καιρούς έχουν δοθεί έχουν συνενωθεί σε δώδεκα στόχους πολιτικής, ως κάτωθι (Armstrong, 2006):

1. Διαχείριση ανθρώπων ως περιουσιακά στοιχεία που είναι θεμελιώδη για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού.
2. Ευθυγράμμιση των πολιτικών διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων με τις επιχειρηματικές πολιτικές και την εταιρική στρατηγική.
3. Ανάπτυξη στενής προσαρμογής πολιτικών, διαδικασιών και συστημάτων ανθρώπινου δυναμικού μεταξύ τους.
4. Δημιουργία μιας πιο επίπεδης και πιο ευέλικτης οργάνωσης ικανής να ανταποκρίνεται πιο γρήγορα στην αλλαγή.
5. Ενθάρρυνση της ομαδικής εργασίας και συνεργασίας πέρα από τα εσωτερικά οργανωτικά όρια.
6. Δημιουργία μιας ισχυρής πελατοκεντρικής φιλοσοφίας σε όλο τον οργανισμό.
7. Ενδυνάμωση των εργαζομένων να διαχειρίζονται τη δική τους αυτο-ανάπτυξη και μάθηση.
8. Ανάπτυξη στρατηγικών ανταμοιβής που έχουν σχεδιαστεί για να υποστηρίζουν μια κουλτούρα που βασίζεται στην απόδοση.
9. Βελτίωση της συμμετοχής των εργαζομένων μέσω καλύτερης εσωτερικής επικοινωνίας.
10. Δημιουργία μεγαλύτερης δέσμευσης των εργαζομένων στον οργανισμό.
11. Αύξηση της ευθύνης διαχείρισης γραμμής για τις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού.
12. Ανάπτυξη του διευκολυντικού ρόλου των διευθυντών ως διευκολυντών.

Τέλος, αξίζει να τονιστεί πως συνολικά αναγνωρίζονται τρεις βασικοί ρόλοι στη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων: ο διαχειριστικός, ο λειτουργικός και ο στρατηγικός. Οι ρόλοι αυτοί παρουσιάζονται εν συντομία αμέσως παρακάτω (Mathis&Jackson, 2010; Osibanjo&Adeniji, 2012; Patrick&Mazhar, 2019):

Διαχειριστικός ρόλος: Ο διαχειριστικός ρόλος της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού έχει προσανατολιστεί σε μεγάλο βαθμό στη διοίκηση και την τήρηση αρχείων, συμπεριλαμβανομένης της βασικής νομικής γραφειοκρατίας και της εφαρμογής πολιτικής. Σημαντικές αλλαγές έχουν συμβεί στον διοικητικό ρόλο του HR τα τελευταία

χρόνια. Δύο σημαντικές αλλαγές που οδηγούν τον μετασχηματισμό του διοικητικού ρόλου είναι: Η μεγαλύτερη χρήση της τεχνολογίας και η εξωτερική ανάθεση. Η τεχνολογία έχει χρησιμοποιηθεί ευρέως για τη βελτίωση της διοικητικής αποτελεσματικότητας του HR και της ανταπόκρισης του ανθρώπινου δυναμικού στις οργανωσιακές αλλαγές. Επίσης, ολοένα και περισσότερο οι λειτουργίες HR γίνονται διαθέσιμες ηλεκτρονικά ή στο Διαδίκτυο χρησιμοποιώντας τις νέες τεχνολογίες. Η τεχνολογία χρησιμοποιείται στις περισσότερες δραστηριότητες ανθρώπινου δυναμικού, από εφαρμογές απασχόλησης και εγγραφές παροχών εργαζομένων έως το e-learning με χρήση πόρων που βασίζονται στο Διαδίκτυο. Δεύτερον, ολοένα και περισσότερο, πολλές διοικητικές λειτουργίες HR ανατίθενται σε τρίτα μέρη. Αυτή η εξωτερική ανάθεση διοικητικών δραστηριοτήτων ανθρώπινου δυναμικού έχει αυξηθεί σημαντικά σε τομείς ανθρώπινου δυναμικού όπως η βοήθεια εργαζομένων (συμβουλευτική), ο προγραμματισμός συνταξιοδότησης, η διαχείριση παροχών, οι υπηρεσίες μισθοδοσίας και οι υπηρεσίες εκπαίδευσης.

Λειτουργικός ρόλος: Οι διευθυντές HR διαχειρίζονται τις περισσότερες δραστηριότητες HR σύμφωνα με τις στρατηγικές και τις λειτουργίες που έχουν προσδιοριστεί από τη διοίκηση. Το HR συχνά θεωρείται ως ο «συνήγορος των εργαζομένων» σε οργανισμούς. Λειτουργούν ως η φωνή για τις ανησυχίες των εργαζομένων και αφιερώνουν σημαντικό χρόνο στη διαχείριση κρίσης του ανθρώπινου δυναμικού, αντιμετωπίζοντας προβλήματα των εργαζομένων που σχετίζονται τόσο με την εργασία όσο και μη. Η υπεράσπιση των εργαζομένων βοηθά στη διασφάλιση δίκαιης και ισότιμης μεταχείρισης των εργαζομένων ανεξάρτητα από το προσωπικό υπόβαθρο ή τις περιστάσεις. Μερικές φορές ο ρόλος του συνηγόρου του HR μπορεί να δημιουργήσει σύγκρουση με τους λειτουργούς διευθυντές. Ο λειτουργικός ρόλος απαιτεί από τους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού να συνεργάζονται με διάφορους διευθυντές και επόπτες τμημάτων, προκειμένου να εντοπίσουν και να εφαρμόσουν τα απαραίτητα προγράμματα και πολιτικές στον οργανισμό. Οι επιχειρησιακές δραστηριότητες είναι τακτικής φύσης. Εξασφαλίζεται η συμμόρφωση με τις ίσες ευκαιρίες απασχόλησης και άλλους νόμους, διεκπεραιώνονται αιτήσεις απασχόλησης, καλύπτονται οι τρέχουσες θέσεις μέσω συνεντεύξεων, εκπαιδεύονται οι προϊστάμενοι, επιλύονται προβλήματα ασφάλειας και απαντώνται ερωτήσεις σχετικές με ανταμοιβές. Για τη διεξαγωγή αυτών των δραστηριοτήτων, ο διευθυντής HR αντιστοιχεί τις δραστηριότητες HR με τις στρατηγικές του οργανισμού.

Στρατηγικός ρόλος: Ο διαχειριστικός ρόλος ήταν παραδοσιακά ο κυρίαρχος ρόλος για το HR. Απαιτείται ένας ευρύτερος μετασχηματισμός στο HR, έτσι ώστε να

χρησιμοποιούνται σημαντικά λιγότερος χρόνος ανθρώπινου δυναμικού και λιγότερα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού μόνο για την εργασία γραφείου. Υπάρχουν διαφορές μεταξύ του επιχειρησιακού και του στρατηγικού ρόλου σε αρκετούς τομείς ανθρώπινου δυναμικού. Ο στρατηγικός ρόλος ανθρώπινου δυναμικού σημαίνει ότι οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού είναι προορατικοί στην αντιμετώπιση της επιχειρηματικής πραγματικότητας, εστιάζοντας σε συγκεκριμένες επιχειρηματικές ανάγκες, όπως ο στρατηγικός σχεδιασμός, οι στρατηγικές αποζημίωσης, η απόδοση του HR και η μέτρηση των αποτελεσμάτων του. Ωστόσο, σε ορισμένους οργανισμούς, το ανθρώπινο δυναμικό συχνά δε διαδραματίζει βασικό ρόλο στη διαμόρφωση των στρατηγικών για τον οργανισμό στο σύνολό του. Αντίθετα, απλώς τις πραγματοποιεί μέσω των δραστηριοτήτων ανθρώπινου δυναμικού. Πολλά στελέχη, διευθυντικά στελέχη και επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού βλέπουν ολοένα και περισσότερο την ανάγκη η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού να καταστεί ένας μεγαλύτερος στρατηγικός συντελεστής στην επιχειρηματική επιτυχία των οργανισμών. Ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού ως στρατηγικού επιχειρηματικού εταίρου υποστηρίζει ότι ο εργαζόμενος συμβάλλει στις στρατηγικές κατευθύνσεις και την επιτυχία του οργανισμού. Αυτό σημαίνει ότι το ανθρώπινο δυναμικό εμπλέκεται στη χάραξη στρατηγικής πέραν της στρατηγικής εφαρμογής.

Συνολικά, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι μια οργανωσιακή λειτουργία που έχει σχεδιαστεί για να μεγιστοποιήσει την απόδοση των εργαζομένων στην εξυπηρέτηση των στρατηγικών στόχων του οργανισμού, δεδομένου ότι ασχολείται ως επί το πλείστον με τον τρόπο διαχείρισης των ανθρώπων εντός του οργανισμού, εστιάζοντας σε πολιτικές και συστήματα. Τα τμήματα και οι μονάδες ανθρώπινου δυναμικού σε οργανισμούς είναι συνήθως υπεύθυνα για μια σειρά από δραστηριότητες, όπως η πρόσληψη εργαζομένων, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη, η αξιολόγηση της απόδοσης και η επιβράβευση. Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ασχολείται επίσης με τις εργασιακές σχέσεις, δηλαδή την εξισορρόπηση των οργανωτικών πρακτικών με τους κανονισμούς που προκύπτουν από τις συλλογικές διαπραγματεύσεις και τους κυβερνητικούς νόμους. Οι επί μέρους λειτουργίες της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων παρουσιάζονται στην επόμενη ενότητα.

1.2 Λειτουργίες διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων

Σύμφωνα με τον Ekuma (2015), οι λειτουργίες ανθρωπίνων πόρων έχουν μεταβληθεί από μία ενιαία λειτουργία σε μία λειτουργία με αυξημένη τμηματοποίηση, αποκέντρωση και αρκετά τμήματα. Αυτή η εξέλιξη αντανακλά τη μεταφορά της εστίασης από τη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στην ανάπτυξη και διατήρηση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας. Στο πλαίσιο αυτό, αρκετοί μελετητές έχουν δημιουργήσει διάφορες τυπολογίες για τη λειτουργία της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων που περιλαμβάνουν ρόλους όπως η διαχείριση, η διαπραγμάτευση, η οργανωσιακή ανάπτυξη, η αλλαγή οργανωσιακής κουλτούρας, η παρακολούθηση και συμβουλευτική των πολιτικών της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων. Ένα ολοκληρωμένο μοντέλο σύμφωνα με τον Ekuma (2015) είναι του Ulrich, που απεικονίζεται στο διάγραμμα 1.2. Όπως παρατηρείται, οι επαγγελματίες του τμήματος HR αναλαμβάνουν ρόλους που οδηγούν στην παροχή αξίας στους εργαζομένους και κατ' επέκταση στον οργανισμό, μέσα από της εξής ενέργειες: συνήγορος εργαζομένων, λειτουργικός εμπειρογνώμονας, προγραμματιστής ανθρώπινου κεφαλαίου, στρατηγικός συνεργάτης και ηγέτης ανθρώπινου δυναμικού.



Διάγραμμα 1.2: Λειτουργίες διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων με βάση το μοντέλο του Ulrich

Πηγή: Ekuma, 2015, σελ. 27

Στη βάση της διεθνούς βιβλιογραφίας (Armstrong, 2006; Mathis & Jackson, 2010; Osibanjo & Adeniji, 2012; Boundless Management, 2016; Pattrick & Mazhar, 2019), οι λειτουργίες της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων έχουν ως εξής:

Πρόσληψη και επιλογή προσωπικού: Η πρόσληψη είναι η διαδικασία εντοπισμού ενός οργανωσιακού κενού και εν συνεχεία η διαδικασία προσέλκυσης, αξιολόγησης και πρόσληψης εργαζομένων για την κάλυψη αυτού του ρόλου. Τα διάφορα στάδια πρόσληψης είναι: ανάλυση εργασίας, προσέλκυση, έλεγχος και επιλογή και ενσωμάτωση.

- α) Η ανάλυση εργασίας περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των διαφορετικών πτυχών μιας εργασίας μέσω, για παράδειγμα, περιγραφής και προδιαγραφών εργασίας. Το πρώτο περιγράφει τα καθήκοντα που απαιτούνται για την εργασία, ενώ το δεύτερο περιγράφει τις απαιτήσεις που χρειάζεται ένα άτομο για να κάνει αυτή τη δουλειά.
- β) Η προσέλκυση περιλαμβάνει τη χρήση πολλών στρατηγικών για την προσέλκυση ή τον εντοπισμό υποψηφίων. Μπορεί να είναι εσωτερική ή εξωτερική: υπάρχουν διάφορες προσεγγίσεις πρόσληψης, όπως η εξάρτηση από το εσωτερικό προσωπικό, η εξωτερική ανάθεση, τα γραφεία απασχόλησης, οι εταιρείες αναζήτησης στελεχών, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και οι υπηρεσίες πρόσληψης στο Διαδίκτυο. Πιο αναλυτικά, το εσωτερικό προσωπικό μπορεί να διαχειριστεί τη διαδικασία πρόσληψης. Σε μεγαλύτερες εταιρείες, επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να είναι υπεύθυνοι για το έργο. Στους μικρότερους οργανισμούς, η πρόσληψη μπορεί να αφεθεί στους διευθυντές γραμμής. Η εξωτερική ανάθεση προσλήψεων σε εξωτερικό πάροχο μπορεί να είναι η λύση για ορισμένες επιχειρήσεις. Τα γραφεία ευρέσεως εργασίας χρησιμοποιούνται επίσης για την πρόσληψη ταλέντων. Διατηρούν μια δεξαμενή δυνητικών εργαζομένων και τους τοποθετούν με βάση τις απαιτήσεις του εργοδότη. Οι εταιρείες αναζήτησης στελεχών χρησιμοποιούνται για εκτελεστικές και επαγγελματικές θέσεις. Αυτές οι εταιρείες χρησιμοποιούν τη διαφήμιση και τη δικτύωση ως μέθοδο για να βρουν την καλύτερη εφαρμογή. Οι πίνακες θέσεων εργασίας στο Διαδίκτυο και οι μηχανές αναζήτησης θέσεων εργασίας χρησιμοποιούνται συνήθως για την επικοινωνία αγγελιών εργασίας. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης διαδραματίζουν επίσης ζωτικό ρόλο στη στρατολόγηση. Η κοινωνική δικτύωση, όπου ιστότοποι όπως το LinkedIn επιτρέπουν στους εργοδότες και τους υποψήφιους υπαλλήλους να αλληλεπιδρούν και να μοιράζονται πληροφορίες, είναι ίσως η πιο πρόσφατη τάση στις προσλήψεις.

γ) Ο έλεγχος και η επιλογή είναι η διαδικασία αξιολόγησης των εργαζομένων που υποβάλλουν αίτηση για τη θέση εργασίας. Η αξιολόγηση πραγματοποιείται για την κατανόηση των σχετικών δεξιοτήτων, γνώσεων, ικανοτήτων, προσόντων και εκπαιδευτικής ή επαγγελματικής εμπειρίας των δυνητικών υπαλλήλων. Ένα σύστημα επιλογής πρέπει να εξαρτάται από την ανάλυση εργασίας. Αυτό διασφαλίζει ότι τα κριτήρια επιλογής σχετίζονται με την εργασία και προτείνουν προσθήκες αξίας για τον οργανισμό. Οι απαιτήσεις για ένα σύστημα επιλογής είναι οι γνώσεις, οι δεξιότητες, οι ικανότητες και άλλα χαρακτηριστικά, γνωστά συλλογικά ως KSAO. Τα συστήματα επιλογής προσωπικού χρησιμοποιούν πρακτικές που βασίζονται σε τεκμήρια για τον προσδιορισμό των υποψηφίων με τα περισσότερα προσόντα, που μπορεί να περιλαμβάνουν τόσο νέους υποψηφίους όσο και άτομα εντός του οργανισμού. Τα κοινά εργαλεία επιλογής και ελέγχου περιλαμβάνουν τεστ ικανότητας (γνωστικές, σωματικές ή ψυχοκινητικές), τεστ γνώσεων, τεστ προσωπικότητας, δομημένες συνεντεύξεις, τη συστηματική συλλογή βιογραφικών δεδομένων και δείγματα εργασίας. Η ανάπτυξη και εφαρμογή τέτοιων μεθόδων προσυμπτωματικού ελέγχου γίνεται μερικές φορές από τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού. Ορισμένοι οργανισμοί ενδέχεται να προσλάβουν συμβούλους ή εταιρείες που ειδικεύονται στην ανάπτυξη συστημάτων επιλογής προσωπικού αντί να τα αναπτύσσουν εσωτερικά. Δύο βασικοί παράγοντες καθορίζουν την ποιότητα των υποψηφίων των θέσεων εργασίας είναι η εγκυρότητα της πρόβλεψης και η αναλογία επιλογής. Το όριο πρόβλεψης είναι ένα όριο που διακρίνει μεταξύ επιτυχίας και αποτυχίας σε μια δοκιμασία επιλογής. Ο λόγος επιλογής είναι ο αριθμός των θέσεων εργασίας (n) διαιρεμένος με τον αριθμό των αιτούντων εργασία (N). Όταν ο λόγος είναι ίσος με 1, η χρήση οποιασδήποτε μεθόδου επιλογής έχει μικρή σημασία, αλλά αυτό δεν συμβαίνει συχνά, καθώς συνήθως υπάρχουν περισσότεροι υποψήφιοι από ότι κενές θέσεις εργασίας. Καθώς το N αυξάνεται, η ποιότητα των προσλήψεων είναι πιθανό να αυξηθεί επίσης.

δ) Μετά τον έλεγχο και την επιλογή, επιλέγεται ο καλύτερος υποψήφιος. Η ενσωμάτωση είναι η διαδικασία που βοηθά τους νέους υπαλλήλους να γίνουν παραγωγικά μέλη ενός οργανισμού. Ο προσανατολισμός των εργαζομένων, που συνήθως αναφέρεται και ως ενσωμάτωση ή οργανωτική κοινωνικοποίηση, είναι η διαδικασία με την οποία ένας εργαζόμενος αποκτά τις απαραίτητες δεξιότητες, γνώσεις, συμπεριφορές και επαφές για να μεταβεί αποτελεσματικά σε έναν νέο οργανισμό (ή σε έναν συγκεκριμένο ρόλο εντός του οργανισμού). Τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων, οι τακτικές των νέων εργαζομένων και οι οργανωσιακές τακτικές είναι οι τρεις εισροές που ξεκινούν τη διαδικασία

προσανατολισμού. Με συνδυασμό των τριών παραπάνω εισροών, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να περάσουν στη φάση της προσαρμογής καθώς εγκλιματίζονται στο νέο επαγγελματικό περιβάλλον, κάνοντας σημαντικές επαφές και κατανοώντας περαιτέρω τον ρόλο τους. Ο στόχος του αποτελεσματικού προσανατολισμού του εργαζομένου προς την επιτυχία είναι διπλός: ελαχιστοποίηση του κύκλου εργασιών των εργαζομένων μεγιστοποιώντας ταυτόχρονα την ικανοποίησή τους από τη θέση εργασίας και συνολικά τον οργανισμό.

Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού: Μια βασική λειτουργία της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων είναι η ανάπτυξη του προσωπικού, δηλαδή οι προσπάθειες κατάρτισης, οργάνωσης και εξέλιξης της σταδιοδρομίας για τη βελτίωση της προσωπικής, ομαδικής ή οργανωτικής αποτελεσματικότητας. Η ανάπτυξη των εργαζομένων επικεντρώνεται στην παροχή και την εξέλιξη δεξιοτήτων που σχετίζονται με τις τρέχουσες και μελλοντικές θέσεις εργασίας των εργαζομένων, καθώς και τις μελλοντικές δραστηριότητες του οργανισμού. Διακρίνονται δύο βασικές κατευθύνσεις που είναι η ανάπτυξη ταλέντου και η διαχείριση σταδιοδρομίας των εργαζομένων.

α) Ανάπτυξη ταλέντου: Η ανάπτυξη ταλέντου αναφέρεται στην ικανότητα ενός οργανισμού να ευθυγραμμίζει τη στρατηγική κατάρτιση και τις ευκαιρίες σταδιοδρομίας για τους υπαλλήλους. Η ανάπτυξη ταλέντων, μέρος της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, είναι η διαδικασία αλλαγής ενός οργανισμού, των εργαζομένων και των ενδιαφερόμενων μερών του, χρησιμοποιώντας προγραμματισμένη και μη προγραμματισμένη μάθηση, προκειμένου να επιτευχθεί και να διατηρηθεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον οργανισμό. Αυτό ουσιαστικά σημαίνει ότι τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού, εκτός από τις άλλες αρμοδιότητές τους στον σχεδιασμό θέσεων εργασίας, την πρόσληψη, την κατάρτιση και την αλληλεπίδραση με τους εργαζόμενους, έχουν επίσης καθήκον να βοηθήσουν άλλους να βελτιώσουν τις ευκαιρίες σταδιοδρομίας τους. Αυτή η διαδικασία απαιτεί επένδυση στην ανάπτυξη ταλέντων. Συχνά είναι πιο οικονομικό μακροπρόθεσμα η βελτίωση των υφιστάμενων συνόλων δεξιοτήτων εργαζομένων, σε αντίθεση με την επένδυση σε νέους υπαλλήλους. Ως εκ τούτου, η ανάπτυξη ταλέντων είναι μια αντιστάθμιση με την οποία τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να εξοικονομήσουν κόστος αποτελεσματικά αποφεύγοντας το κόστος ευκαιρίας των νέων εργαζομένων.

β) Διαχείριση Διαδρομών Σταδιοδρομίας Εργαζομένων: Η διαχείριση διαδρομής σταδιοδρομίας απαιτεί από τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού να διαχειρίζεται ενεργά τις δεξιότητες των εργαζομένων στην επίδωξη επιτυχημένης επαγγελματικής σταδιοδρομίας. Η ανάπτυξη σταδιοδρομίας περιλαμβάνει

δομημένο σχεδιασμό και ενεργό διαχείριση της επαγγελματικής σταδιοδρομίας ενός εργαζομένου. Υπάρχει ένα σύστημα ταξινόμησης, με μικρές παραλλαγές, στη διαδικασία της διαχείρισης σταδιοδρομίας. Η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού υπογραμμίζει τη σημασία των ανθρώπινων πόρων για την ενδυνάμωση των εργαζομένων να αναπτύξουν τη σταδιοδρομία τους μέσω πρωτοβουλιών κατάρτισης και ανάπτυξης. Η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού απαιτεί από τους διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού να προσδιορίσουν το δυναμικό των εργαζομένων και να το επεκτείνουν, και να διασφαλίσουν ότι η εταιρεία χρησιμοποιεί αυτούς τους ταλαντούχους υπαλλήλους για να δημιουργήσει αξία. Το πρώτο βήμα της διαχείρισης της σταδιοδρομίας είναι ο καθορισμός στόχων, που απαιτεί από τους εργαζόμενους να γνωρίζουν τις ευκαιρίες σταδιοδρομίας μαζί με τα δικά τους ταλέντα και ικανότητες. Η διαχείριση σταδιοδρομίας αναφέρεται στον δομημένο προγραμματισμό και την ενεργή διαχείριση της επαγγελματικής σταδιοδρομίας ενός εργαζομένου. Τα αποτελέσματα του επιτυχημένου σχεδιασμού σταδιοδρομίας είναι η προσωπική ολοκλήρωση, η ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής, η επίτευξη στόχων και η οικονομική ασφάλεια. Η σταδιοδρομία περιλαμβάνει τις αλλαγές ή τις τροποποιήσεις στην απασχόληση μέσω της ανέλιξης στο άμεσο μέλλον. Ως επί το πλείστον βασίζεται στις εξής ενέργειες: α) ανάπτυξη σκοπού και στόχων, β) ανάπτυξη στρατηγικής, γ) ανάπτυξη των ειδικών μέσων (πολιτικών, κανόνων, διαδικασιών και δραστηριοτήτων) για την εφαρμογή της στρατηγικής, δ) συστηματική αξιολόγηση της προόδου προς την επίτευξη των σκοπών και στόχων για την τροποποίηση της στρατηγικής, εάν είναι απαραίτητο.

Ανταμοιβές και παροχές: Η διαχείριση ανταμοιβής βασίζεται σε μια καλά διατυπωμένη φιλοσοφία, ένα σύνολο πεποιθήσεων και κατευθυντήριων αρχών που συνάδουν με τις αξίες του οργανισμού και βοηθούν στην εφαρμογή τους. Αυτά περιλαμβάνουν πεποιθήσεις για την ανάγκη επίτευξης δικαιοσύνης, ισότητας, συνέπειας και διαφάνειας στη λειτουργία του συστήματος ανταμοιβής. Η φιλοσοφία αναγνωρίζει ότι εάν το ανθρώπινο δυναμικό θεωρείται ως περιουσιακό στοιχείο και η εκπαίδευσή του ως επένδυση σε ανθρώπινο κεφάλαιο από το οποίο απαιτείται μια λογική απόδοση, τότε είναι σωστό να επιβραβεύονται οι άνθρωποι διαφορετικά ανάλογα με τη συνεισφορά τους, δηλαδή της απόδοσής τους. Η φιλοσοφία της διαχείρισης ανταμοιβής αναγνωρίζει ότι πρέπει να είναι στρατηγική με την έννοια ότι αντιμετωπίζει μακροπρόθεσμα ζητήματα που σχετίζονται με το πώς πρέπει να εκτιμώνται οι άνθρωποι για αυτό που κάνουν και τι επιτυγχάνουν. Οι στρατηγικές ανταμοιβής και οι διαδικασίες που απαιτούνται για την εφαρμογή τους πρέπει να προέρχονται από την

επιχειρηματική στρατηγική. Η διαχείριση ανταμοιβής υιοθετεί μια προσέγγιση «συνολικής ανταμοιβής», η οποία τονίζει τη σημασία της εξέτασης όλων των πτυχών της ανταμοιβής ως συνεκτικού συνόλου που ενσωματώνεται με άλλες πρωτοβουλίες ανθρώπινου δυναμικού που έχουν σχεδιαστεί για να επιτύχουν υποκίνηση, δέσμευση, αφοσίωση και ανάπτυξη των εργαζομένων. Αυτό απαιτεί την ενσωμάτωση των στρατηγικών ανταμοιβής με άλλες στρατηγικές HRM, ειδικά αυτές που αφορούν την ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού. Η διαχείριση ανταμοιβών αποτελεί αναπόσπαστο μέρος μιας προσέγγισης HRM για τη διαχείριση ανθρώπων. Η φιλοσοφία αυτή θα επηρεαστεί από τις επιχειρηματικές στρατηγικές και τις στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού, τη σημασία που αποδίδεται σε θέματα ανταμοιβής από την ανώτατη διοίκηση και το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού.

Η πολιτική ανταμοιβής καλύπτει θέματα όπως: α) παροχή ενός συστήματος δίκαιης αμοιβής, β) ίση αμοιβή για εργασία ίσης αξίας, γ) πληρωμή για απόδοση, ικανότητα, δεξιότητα ή συνεισφορά, δ) μερίδιο στην επιτυχία του οργανισμού (διαμοιρασμός κερδών ή κατανομή κερδών), ε) σχέση μεταξύ των επιπέδων αμοιβής στον οργανισμό και των επιτοκίων της αγοράς, στ) παροχή παροχών σε εργαζόμενους, συμπεριλαμβανομένων ευέλικτων παροχών, εάν χρειάζεται, ζ) σημασία που αποδίδεται στις μη οικονομικές ανταμοιβές που προκύπτουν από την αναγνώριση, την ολοκλήρωση, την αυτονομία και την ευκαιρία για ανάπτυξη. Ένα σύστημα ανταμοιβής αποτελείται από: α) πολιτικές που παρέχουν κατευθυντήριες γραμμές για προσεγγίσεις διαχείρισης ανταμοιβών, β) πρακτικές που παρέχουν οικονομικές και μη ανταμοιβές, γ) διαδικασίες που αφορούν την αξιολόγηση του σχετικού μεγέθους των θέσεων εργασίας (αξιολόγηση εργασίας) και την αξιολόγηση της ατομικής απόδοσης (διαχείριση απόδοσης), δ) διαδικασίες που εφαρμόζονται προκειμένου να διατηρηθεί το σύστημα και να διασφαλιστεί ότι λειτουργεί αποτελεσματικά και ευέλικτα και παρέχει αξία.

Συνολικά, οι στόχοι της διαχείρισης ανταμοιβών είναι:

- να ανταμείβει τους ανθρώπους σύμφωνα με το τι εκτιμά ο οργανισμός και θέλει να πληρώσει
- να επιβραβεύει τους ανθρώπους για την αξία που δημιουργούν
- να επιβραβεύει τα σωστά πράγματα για να μεταφέρει το σωστό μήνυμα σχετικά με το τι είναι σημαντικό όσον αφορά τις συμπεριφορές και τα αποτελέσματα από μέρους των εργαζομένων
- να συμβάλει στην ανάπτυξη μίας κουλτούρας απόδοσης

- να παρακινεί τους εργαζομένους και να συμβάλει με αυτόν τον τρόπο στην αφοσίωση και τη δέσμευσή τους
- να βοηθά στην προσέλκυση και διατήρηση των υψηλής ποιότητας ατόμων που χρειάζεται ο οργανισμός
- να δημιουργεί διαδικασίες ανταμοιβής που αναγνωρίζουν τη σημασία τόσο των οικονομικών όσο και των μη οικονομικών ανταμοιβών
- να αναπτύξει θετική σχέση εργασίας και ψυχολογικού συμβολαίου
- να ευθυγραμμίσει τις πρακτικές ανταμοιβής τόσο με τους επιχειρηματικούς στόχους όσο και με τις αξίες των εργαζομένων. Η ευθυγράμμιση των πρακτικών ανταμοιβής με τις αξίες και τις ανάγκες των εργαζομένων είναι εξίσου σημαντική με την ευθυγράμμιση με τους επιχειρηματικούς στόχους και κρίσιμη για την υλοποίηση των τελευταίων
- να λειτουργεί δίκαια, δηλαδή οι εργαζόμενοι να αισθάνονται ότι αντιμετωπίζονται δίκαια σύμφωνα με αυτό που τους αναλογεί λόγω της αξίας τους για τον οργανισμό, οι εργαζόμενοι να ανταμείβονται κατάλληλα σε σχέση με άλλους εντός του οργανισμού (οι σχετικότητες μεταξύ των θέσεων εργασίας μετρούνται όσο το δυνατόν πιο αντικειμενικά και παρέχεται ίση αμοιβή για εργασία ίσης αξίας)
- να λειτουργεί με συνέπεια, που σημαίνει οι αποφάσεις για την αμοιβή να μη διαφέρουν αυθαίρετα και χωρίς δέουσα αιτία μεταξύ διαφορετικών ατόμων ή σε διαφορετικές χρονικές στιγμές

να λειτουργεί με διαφάνεια, δηλαδή οι άνθρωποι κατανοούν πώς λειτουργούν οι διαδικασίες ανταμοιβής και πώς επηρεάζονται από αυτές

Διαχείριση απόδοσης εργαζομένων: Η διαχείριση της απόδοσης είναι μια προγραμματισμένη διαδικασία της οποίας τα κύρια στοιχεία είναι η συμφωνία, η μέτρηση, η ανατροφοδότηση, η θετική ενίσχυση και ο διάλογος. Ασχολείται με τη μέτρηση των εκροών με τη μορφή της παραδοθείσας απόδοσης σε σύγκριση με τις προσδοκίες που εκφράζονται ως στόχοι. Από αυτή την άποψη, εστιάζει σε στόχους, πρότυπα και μέτρα ή δείκτες απόδοσης. Βασίζεται στη συμφωνία των απαιτήσεων ρόλων, των στόχων και της βελτίωσης της απόδοσης και των σχεδίων προσωπικής ανάπτυξης. Παρέχει τη βάση για συνεχείς διαλόγους σχετικά με την απόδοση που περιλαμβάνει την κοινή και συνεχή αναθεώρηση των επιτευγμάτων σε σχέση με στόχους, απαιτήσεις και σχέδια. Ασχολείται όμως και με τις εισροές και τις αξίες. Οι εισροές είναι οι γνώσεις, οι δεξιότητες και οι συμπεριφορές που απαιτούνται για την παραγωγή των αναμενόμενων αποτελεσμάτων. Οι αναπτυξιακές ανάγκες προσδιορίζονται με τον καθορισμό αυτών των απαιτήσεων και την αξιολόγηση του

βαθμού στον οποίο έχουν επιτευχθεί τα αναμενόμενα επίπεδα απόδοσης μέσω της αποτελεσματικής χρήσης γνώσεων και δεξιοτήτων και μέσω της κατάλληλης συμπεριφοράς που υποστηρίζει τις βασικές αξίες. Η διαχείριση απόδοσης είναι μια συνεχής και ευέλικτη διαδικασία, η οποία περιλαμβάνει τους διευθυντές και εκείνους τους οποίους διοικούν ενεργώντας ως συνεργάτες μέσα σε ένα πλαίσιο που καθορίζει πώς μπορούν να συνεργαστούν καλύτερα για να επιτύχουν τα απαιτούμενα αποτελέσματα. Βασίζεται στην αρχή της διαχείρισης με σύμβαση και συμφωνία και όχι στη διαχείριση με εντολή. Βασίζεται στη συναίνεση και τη συνεργασία παρά στον έλεγχο ή τον εξαναγκασμό. Η διαχείριση της απόδοσης εστιάζει στον μελλοντικό σχεδιασμό και βελτίωση της απόδοσης παρά στην αναδρομική αξιολόγηση της απόδοσης. Λειτουργεί ως μια συνεχής και εξελικτική διαδικασία, στην οποία η απόδοση βελτιώνεται με την πάροδο του χρόνου. Παρέχει τη βάση για τακτικούς και συχνούς διαλόγους μεταξύ διευθυντών και ατόμων σχετικά με τις ανάγκες απόδοσης και ανάπτυξης. Αφορά κυρίως την ατομική απόδοση αλλά μπορεί να εφαρμοστεί και σε ομάδες. Η έμφαση δίνεται στην ανάπτυξη, αν και η διαχείριση της απόδοσης είναι σημαντικό μέρος του συστήματος ανταμοιβής μέσω της παροχής ανατροφοδότησης και αναγνώρισης και του εντοπισμού ευκαιριών για ανάπτυξη. Μπορεί να σχετίζεται με την απόδοση ή την αμοιβή που σχετίζεται με εισφορές, αλλά οι αναπτυξιακές πτυχές του είναι πολύ πιο σημαντικές.

Ο γενικός στόχος της διαχείρισης απόδοσης είναι να καθιερώσει μια κουλτούρα υψηλής απόδοσης στην οποία άτομα και ομάδες αναλαμβάνουν την ευθύνη για τη συνεχή βελτίωση των επιχειρηματικών διαδικασιών και για τις δικές τους δεξιότητες και συνεισφορές μέσα σε ένα πλαίσιο που παρέχεται από την αποτελεσματική ηγεσία. Συγκεκριμένα, η διαχείριση απόδοσης αφορά την ευθυγράμμιση μεμονωμένων στόχων με τους οργανισμούς και τη διασφάλιση ότι τα άτομα υποστηρίζουν τις βασικές εταιρικές αξίες. Προβλέπει ότι οι προσδοκίες πρέπει να καθοριστούν και να συμφωνηθούν ως προς τις ευθύνες και τις ευθύνες του ρόλου (αναμένεται να γίνουν), τις δεξιότητες (αναμένεται να έχουν) και τις συμπεριφορές (αναμένεται να είναι). Στόχος είναι να αναπτυχθεί η ικανότητα των ανθρώπων να ανταποκρίνονται και να υπερβαίνουν τις προσδοκίες και να αξιοποιούν πλήρως τις δυνατότητές τους προς όφελος των ιδίων και του οργανισμού. Είναι σημαντικό ότι η διαχείριση απόδοσης ασχολείται με τη διασφάλιση ότι η υποστήριξη και η καθοδήγηση που χρειάζονται οι άνθρωποι για να αναπτύξουν και να βελτιώσουν είναι άμεσα διαθέσιμες. Οι παρακάτω είναι στόχοι της διαχείρισης απόδοσης:

- Ενδυνάμωση, παρακίνηση και επιβράβευση των εργαζομένων να κάνουν το καλύτερο δυνατό.

- Εστίαση των καθηκόντων των εργαζομένων στα σωστά πράγματα και κάνοντας τα σωστά. Ευθυγράμμιση των ατομικών στόχων του καθενός με τους στόχους του οργανισμού.
- Προληπτική διαχείριση και παροχή πόρων έναντι των συμφωνημένων ευθυνών και στόχων.
- Η διαδικασία και οι συμπεριφορές με τις οποίες οι διευθυντές διαχειρίζονται την απόδοση των ανθρώπων τους για να προσφέρουν έναν οργανισμό υψηλών επιδόσεων.

Μεγιστοποίηση των δυνατοτήτων των ατόμων και των ομάδων να ωφελήσουν τους ίδιους και τον οργανισμό, εστιάζοντας στην επίτευξη των στόχων τους.

Προαγωγή: Μια πολιτική προαγωγής θα μπορούσε να δηλώνει την πρόθεση του οργανισμού να προωθήσει εκ των έσω όπου αυτό είναι κατάλληλο ως μέσο ικανοποίησης των απαιτήσεών του για προσωπικό υψηλής ποιότητας. Έτσι, η πολιτική μπορεί να αναφέρει ότι οι εργαζόμενοι θα ενθαρρύνονται να υποβάλουν αίτηση για θέσεις εργασίας που προκηρύσσονται εσωτερικά. Η πολιτική θα μπορούσε, ωστόσο, να αναγνωρίσει ότι θα υπάρξουν περιπτώσεις όπου οι παρούσες και οι μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού μπορούν να καλυφθούν μόνο με προσλήψεις από εξωτερικές πηγές.

Διατήρηση ασφαλούς περιβάλλοντος: Η ασφάλεια στο χώρο εργασίας είναι κρίσιμος παράγοντας. Σύμφωνα με τις νομοθετικές ρυθμίσεις σε όλες τις χώρες σχετικά με την υγιεινή και την ασφάλεια στον χώρο εργασίας, οι εργοδότες δεσμεύονται να παρέχουν έναν ασφαλή χώρο εργασίας για τους εργαζόμενους. Μία από τις κύριες λειτουργίες του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού είναι να βοηθήσει στην εκπαίδευση σχετικά με την ευημερία του χώρου εργασίας και να τηρεί αρχεία επιθεώρησης, σχετικά με ζημίες στο χώρο εργασίας και ειδοποίηση ατυχημάτων.

Σχέσεις εργοδότη-εργαζομένου: Οι σχέσεις με τους εργαζομένους είναι ο έλεγχος του ανθρώπινου δυναμικού, ο οποίος είναι υπεύθυνος για την ενίσχυση της σχέσης των εργαζομένων στην επιχείρηση μέσω της αξιολόγησης της εκπλήρωσης της εργασίας, της δέσμευσης των εργαζομένων και των διαπραγματεύσεων στο εργασιακό περιβάλλον. Επιπρόσθετα, η πολιτική σχέσεων εργαζομένων θα καθορίζει την προσέγγιση του οργανισμού για τα δικαιώματα των εργαζομένων να εκπροσωπούν τα συμφέροντά τους στη διοίκηση μέσω συνδικάτων, ενώσεων προσωπικού ή κάποιας άλλης μορφής αντιπροσωπευτικού συστήματος. Θα καλύψει επίσης τη βάση πάνω στην οποία ο οργανισμός συνεργάζεται με τα συνδικάτα στη βάση μίας εταιρικής σχέσης.

Διαχείριση της διαφορετικότητας: Μια πολιτική για τη διαχείριση της διαφορετικότητας αναγνωρίζει ότι υπάρχουν διαφορές μεταξύ των εργαζομένων και ότι αυτές οι διαφορές, εάν διαχειρίζονται σωστά, θα επιτρέψουν την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη εκτέλεση της εργασίας. Δεν εστιάζει αποκλειστικά σε θέματα διακρίσεων, αλλά επικεντρώνεται στην αναγνώριση των διαφορών μεταξύ των ανθρώπων. Η έννοια της διαχείρισης της διαφορετικότητας θεμελιώνεται στην προϋπόθεση ότι η αξιοποίηση αυτών των διαφορών θα δημιουργήσει ένα παραγωγικό περιβάλλον στο οποίο όλοι θα αισθάνονται ότι εκτιμώνται, όπου τα ταλέντα τους θα αξιοποιούνται πλήρως και θα συμβάλουν στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Η διαχείριση της διαφορετικότητας είναι μια έννοια που αναγνωρίζει τα οφέλη που αποκομίζονται από τις διαφορές. Διαφέρει από τις ίσες ευκαιρίες, που στοχεύει στη νομοθετική ρύθμιση κατά των διακρίσεων, υποθέτει ότι οι άνθρωποι πρέπει να αφομοιωθούν στον οργανισμό και συχνά βασίζεται σε θετική δράση. Μια πολιτική διαχείρισης της διαφορετικότητας θα μπορούσε: α) να αναγνωρίζει τις πολιτισμικές και ατομικές διαφορές στο χώρο εργασίας, β) να εστιάζει στη δήλωση ότι ο οργανισμός εκτιμά τις διαφορετικές ιδιότητες που φέρνουν οι άνθρωποι στη δουλειά τους, γ) να τονίζεται η ανάγκη εξάλειψης των μεροληψιών σε τομείς όπως η επιλογή, η προαγωγή, η αξιολόγηση της απόδοσης, η αμοιβή και οι ευκαιρίες μάθησης, δ) να εστιάσει την προσοχή στις ατομικές διαφορές και όχι στις ομαδικές διαφορές.

Ισορροπία οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής: Οι πολιτικές ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός σκοπεύει να επιτρέψει στους εργαζόμενους μεγαλύτερη ευελιξία στα εργασιακά τους πρότυπα, ώστε να μπορούν να εξισορροπούν τις εργασιακές τους ευθύνες και αρμοδιότητες με τις ευθύνες και τα ενδιαφέροντα σε επίπεδο προσωπικής / οικογενειακής ζωής. Η πολιτική υποδεικνύει πώς μπορούν να αναπτυχθούν και να εφαρμοστούν ευέλικτες πρακτικές εργασίας. Θα πρέπει ακόμα να τονιστεί ότι ο αριθμός των ωρών εργασίας δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται ως κριτήριο για την αξιολόγηση της απόδοσης. Θα πρέπει παράλληλα να ορίζονται κατευθυντήριες γραμμές για συγκεκριμένες ρυθμίσεις που μπορούν να γίνουν, όπως ευέλικτο ωράριο, συμπιεσμένη εβδομάδα εργασίας, συμβάσεις εργασίας ορισμένου χρόνου, εργασία στο σπίτι, ειδική άδεια για γονείς και φροντιστές, διακοπές σταδιοδρομίας και διάφορα είδη παιδικής μέριμνας.

Βιβλιογραφία κεφαλαίου

1. Armstrong, M. (2006). *Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
2. Boundless Management (2016). Core Functions of Human Resource Management. Ανακτήθηκε από: https://www.academia.edu/30898334/Core_Functions_of_Human_Resource_Management_from_Boundless_Management_is_available_under_a_Creative_Commons_Attribution-ShareAlike_4.0_International_license_Core_Functions_of_Human_Resource_Management_Employee_Recruitment
3. Coyle-Shapiro, J., Hoque, K., Kessler, I., Pepper, A., Richardson, R., & Walker, L. (2013). Human resource management. Ανακτήθηκε από: <https://www.london.ac.uk/sites/default/files/uploads/mn3075-human-resource-management-study-guide.pdf>
4. Ekuma, K. J. (2015). The HR Function of the 21st Century: A Critical Evaluation of its Contributions, Strengths and where it needs to Develop. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 2(1), 24-33.
5. Mathis, R. K., & Jackson, J. H. (2010). *Human Resource Management*. Ohio: South-Western College Publishing.
6. O' Riordan, J. (2017). The practice of Human Resource Management. Ανακτήθηκε από: https://www.ipa.ie/fileUpload/Documents/THE_PRACTICE_OF_HRM.pdf
7. Osibanjo, A. O., & Adeniji, A. A. (2010). *Human resource management: Theory & Practice*. Nigeria: Pumark Nigeria Ltd.
8. Patrick, P., & Mazhar, S. (2019). Core Functions of Human Resource Management and its Effectiveness on Organization: A Study. *International Journal of Research in Economics and Social Sciences*, 9(5), 257-266.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT

2.1 Η έννοια της στρατηγικής

Σύμφωνα με τον Porter (1985) η στρατηγική είναι η διαδικασία κατά την οποία μια επιχείρηση κάνει διαφορετικά πράγματα από ό,τι οι ανταγωνιστές της ή τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο. Η έννοια της στρατηγικής υποδηλώνει ότι οι οργανισμοί αναζητούν να ευθυγραμμιστούν με τους παράγοντες του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιούνται, προκειμένου να επιτύχουν μία βιώσιμη επίδοση. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από τη δημιουργία ανταγωνιστικών μεθόδων, την κατανομή των πόρων σε αυτές τις μεθόδους και τη δημιουργία στρατηγικών που θα επιτρέψουν σε μία επιχείρηση να εκμεταλλευτεί τις απειλές και τις ευκαιρίες που έχει στον τομέα της. Υπό αυτό το πρίσμα, η στρατηγική είναι ο τρόπος εκείνος με τον οποίον μία επιχείρηση ευθυγραμμίζεται με τους παράγοντες εκείνους που σηματοδοτούν και οδηγούν τις αλλαγές σε ένα περίπλοκο και δυναμικό κλάδο. Επομένως, η στρατηγική μπορεί να οδηγήσει σε μία ευθυγράμμιση και από κοινού συνεργασία των εσωτερικών πόρων και των εξωτερικών παραγόντων ενός οργανισμού για την επίτευξη των σκοπών (objectives) του.

Η στρατηγική είναι ένα πρότυπο αποφάσεων, δεσμεύσεων και ενεργειών που αναλαμβάνει ένας οργανισμός για να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητά του και να επιδείξει ανώτερη επίδοση. Για να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οι οργανισμοί πρέπει να βρουν μια μοναδική θέση στον κλάδο. Ωστόσο, δεν υπάρχει ιδανική θέση, επομένως οι εταιρείες μπορούν να χρησιμοποιήσουν διαφορετικές προσεγγίσεις. Οι στρατηγικές που βασίζονται σε πόρους και ικανότητες (resource and capabilities) που είναι μοναδικές και δύσκολο να μιμηθούν οι ανταγωνιστές είναι πιθανό να είναι η πηγή επίδοσης άνω του μέσου όρου. Η στρατηγική που εφαρμόζει ένας οργανισμός είναι συχνά ένας συνδυασμός επιδιωκόμενης στρατηγικής (εφαρμογή αυτού που είχε προγραμματιστεί) και αναδυόμενων στρατηγικών (επιδίωξη απρόβλεπτων ευκαιριών και ανταπόκριση σε αλλαγές στο περιβάλλον). Επομένως, η στρατηγική μιας εταιρείας είναι συνήθως ένας συνδυασμός των εξής: α) προληπτικές ενέργειες από την πλευρά των διευθυντών για τη βελτίωση της θέσης της εταιρείας στην αγορά και των οικονομικών επιδόσεων και β) αντιδράσεις σε απρόβλεπτες εξελίξεις και νέες συνθήκες της αγοράς. Ως εκ τούτου, η στρατηγική περιλαμβάνει τη σύναψη μιας προληπτικής/προβλεπόμενης στρατηγικής και στη συνέχεια την προσαρμογή της καθώς αλλάζουν οι συνθήκες γύρω από την κατάσταση της εταιρείας

ή εμφανίζονται καλύτερες επιλογές - μια αντιδραστική / προσαρμοστική στρατηγική (Prahalad & Hamel, 1990; Gnyawali & Shrestha, 2008).

Ο Hart (1992) προσπάθησε να χαρτογραφήσει τις πολλές και εν μέρει επικαλυπτόμενες προσεγγίσεις προτείνοντας ένα ολοκληρωτικό πλαίσιο για διαδικασίες χάραξης στρατηγικής και συνδυάζοντας τις διάφορες προσεγγίσεις με βάση τρία επαναλαμβανόμενα θέματα: ορθολογισμό, όραμα και συμμετοχή. Ο ορθολογισμός είναι ο βαθμός στον οποίο οι διαδικασίες χάραξης στρατηγικής μπορούν να είναι (ή θα έπρεπε να είναι) περιεκτικές, εξαντλητικές και αναλυτικές στην προσέγγισή τους. Το όραμα αναφέρεται στον συμβολικό ρόλο της ανώτατης διοίκησης και στον βαθμό στον οποίο η ανώτατη διοίκηση είναι ικανή να παρακινήσει τους εργαζόμενους να υιοθετήσουν αυτό το όραμα. Η συμμετοχή υπογραμμίζει τη σημασία της εφαρμογής της στρατηγικής και, κατά συνέπεια, τον κρίσιμο ρόλο της συμμετοχής των εργαζομένων στη διαδικασία χάραξης στρατηγικής. Στη βάση των ανωτέρω, ο Hart (1992) περιγράφει πέντε τρόπους χάραξης στρατηγικής:

α) Ο πρώτος είναι ο συμβολικός τρόπος που περιγράφεται ως ένα μέσο με το οποίο οι ηγέτες δίνουν προσοχή κυρίως στην εκπόνηση μιας αποστολής και στη δημιουργία ενός οράματος και μιας κοινής προοπτικής που βοηθούν στην καθοδήγηση των ενεργειών των μελών του οργανισμού προς έναν κοινό στόχο. Ως εκ τούτου, το όραμα είναι κρίσιμης σημασίας.

β) Ο δεύτερος τρόπος είναι η στρατηγική πρόθεση (αναφέρεται στους μακροπρόθεσμους στόχους, οι οποίοι δεν στοχεύουν τόσο στη στρατηγική προσαρμογή μεταξύ πόρων και ευκαιριών αλλά πολύ περισσότερο στη διαμόρφωση του περιβάλλοντος) είναι σημαντική. Ως εκ τούτου τα κίνητρα και η έμπνευση των εργαζομένων είναι πολύ σημαντικά.

γ) Ο τρίτος τρόπος είναι ο ορθολογικός τρόπος, όπου κυριαρχούν τα επίσημα συστήματα προγραμματισμού και οι ιεραρχικές σχέσεις. Η επίσημη ανάλυση, η περιβαλλοντική σάρωση και η ανάλυση του κλάδου αποτελούν μέρος αυτού του τρόπου λειτουργίας, στον οποίο η ανώτατη διοίκηση λαμβάνει αποφάσεις με βάση όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες. Οι εργαζόμενοι είναι συχνά υπεύθυνοι για την παροχή επίσημων πληροφοριών. Η εφαρμογή της στρατηγικής πραγματοποιείται με την αυστηρή παρακολούθηση και έλεγχο των εργαζομένων.

δ) Ο τέταρτος τρόπος είναι ο συναλλακτικός, που βασίζεται κυρίως στην αλληλεπίδραση και τη μάθηση μεταξύ των πιο σημαντικών ενδιαφερομένων εντός και

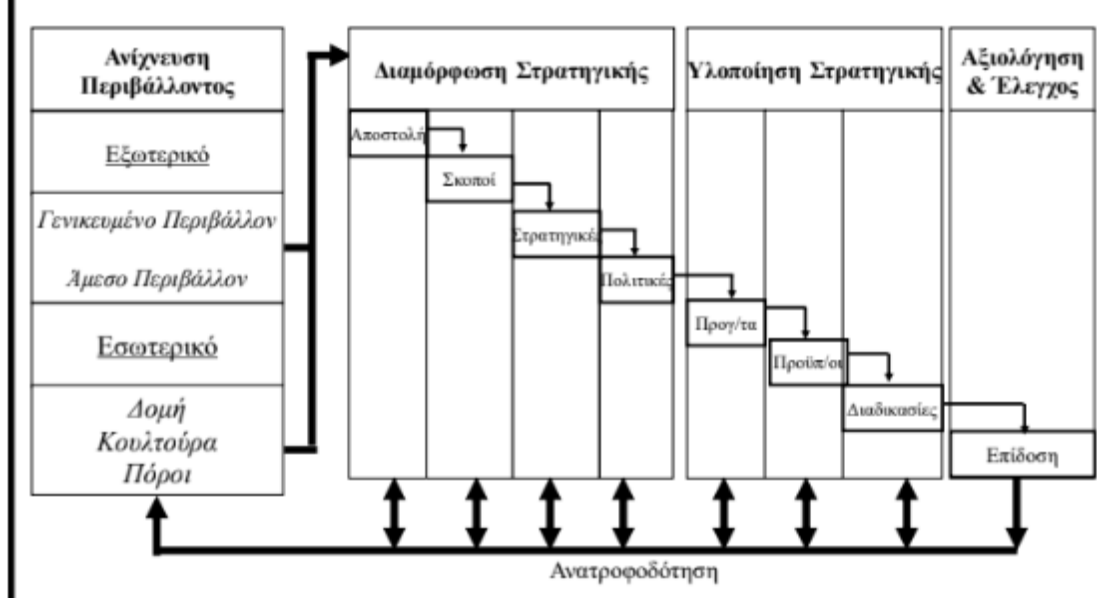
εκτός του οργανισμού (εργαζόμενοι, προμηθευτές, πελάτες, κ.λπ.). Επομένως, η εμπλοκή των εργαζομένων είναι ακόμη πιο έντονη από ότι στον ορθολογικό τρόπο. Αυτή η συμμετοχή κρίνεται απαραίτητη λόγω του «περιορισμένου ορθολογισμού» της ανώτατης διοίκησης στον διαχωρισμό της διαμόρφωσης και της εφαρμογής της στρατηγικής, που προκαλείται από γνωστικά όρια και περιβαλλοντική αβεβαιότητα.

ε) Ο τελευταίος είναι ο γεννητικός τρόπος, στον οποίο η κεντρική κατεύθυνση υποχωρεί εντελώς στην εσωτερική επιχειρηματικότητα και η ανώτατη διοίκηση προσαρμόζει τη στρατηγική ώστε να ταιριάζει στο πρότυπο των καινοτομιών που αναδύονται από τα κάτω. Σε αυτόν τον τρόπο, η εμπλοκή είναι πιο εμφανής και η ανώτατη διοίκηση στοχεύει ιδιαίτερα στην επιλογή και την καλλιέργεια προτάσεων υψηλών δυνατοτήτων που προέρχονται από τη βάση, καθώς και στο να ενθαρρύνει τον πειραματισμό και την ανάληψη κινδύνων από την πλευρά των εργαζομένων.

2.2 Η έννοια του στρατηγικού μάνατζμεντ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι η διαδικασία εκείνη μέσω της οποίας οι επιχειρήσεις αναλύουν και μαθαίνουν από το εσωτερικό και εξωτερικό τους περιβάλλον, καθιερώνουν μία στρατηγική κατεύθυνση, δημιουργούν στρατηγικές και κατευθύνουν τον οργανισμό σε αυτήν την κατεύθυνση και εφαρμόζουν αυτές τις στρατηγικές, προκειμένου να ικανοποιήσουν όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (Enz, 2010). Σύμφωνα με τους Okumus, Altinay και Chathoth (2010), το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι εκείνη η διαδικασία βάσει της οποίας μία επιχείρηση καθορίζει την αποστολή, τον σκοπό και τις πολιτικές, καθώς και στρατηγικές σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας, προκειμένου να δημιουργήσει και να διατηρήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στο διάγραμμα 2.1 απεικονίζεται το υπόδειγμα του στρατηγικού μάνατζμεντ.

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ MANAGEMENT



Διάγραμμα 2.1: Υπόδειγμα στρατηγικού μάνατζμεντ

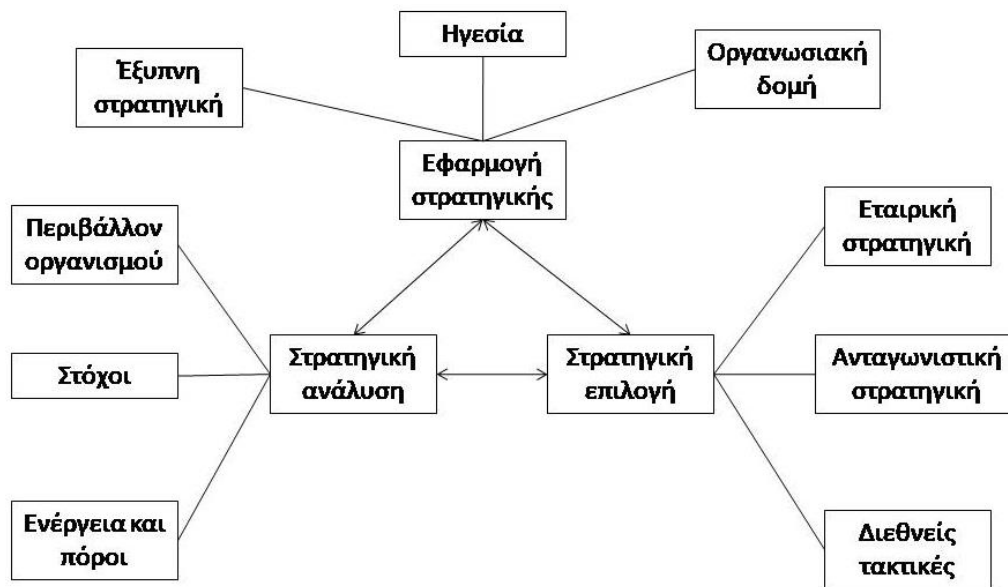
Πηγή: Wheelen Thomas. L. ,Hunger David J. , Hoffman Alan N. , Bamford Charles E. "Strategic Management and Business Policy" 15th edition

Το στρατηγικό μάνατζμεντ ασχολείται με τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό του τρόπου με τον οποίο θα εφαρμοστεί αυτή η στρατηγική. Το στρατηγικό μάνατζμεντ αντιλαμβάνεται και εστιάζει στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα ως ένα επίσημο σύστημα με επαρκή πρόβλεψη για συνέπεια, λογική, ακρίβεια, αποτελεσματική επικοινωνία στόχων και σκοπών, ορθολογισμό και συνεπή ευελιξία στη διαχείριση ανθρώπων, υλικών, μηχανών, χρημάτων. και στιγμή στο χώρο εργασίας. Τα σχέδια προετοιμάζονται σε καθορισμένο χρονικό κύκλο και στο πλαίσιο ενός καλά δομημένου και ολοκληρωμένου οργανωτικού συστήματος σχεδιασμένου να λειτουργεί σε μια συνέχεια.

Το βασικό στοιχείο του στρατηγικού μάνατζμεντ στηρίζεται στο πού επιθυμεί να βρίσκεται ο οργανισμός και πώς συντονίζονται οι πόροι του οργανισμού για την επίτευξη των σκοπών σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Με αυτόν τον τρόπο, η αποστολή, το όραμα και οι σκοποί του οργανισμού επαναπροσδιορίζονται σύμφωνα με τους περιβαλλοντικούς παράγοντες. Κατά συνέπεια, το στρατηγικό μάνατζμεντ

ασχολείται με τα εξής ζητήματα: α) καθορισμός μακροπρόθεσμης κατεύθυνσης του οργανισμού, β) αξιολόγηση του εξωτερικού περιβάλλοντος και της ανταγωνιστικής θέσης, γ) καθορισμός συνολικών σκοπών, και στρατηγικής, δ) καθορισμός απαιτήσεων πόρων, ε) θέσπιση της βάσης για τακτικά και επιχειρησιακά σχέδια και προγράμματα (Okpara, 2007).

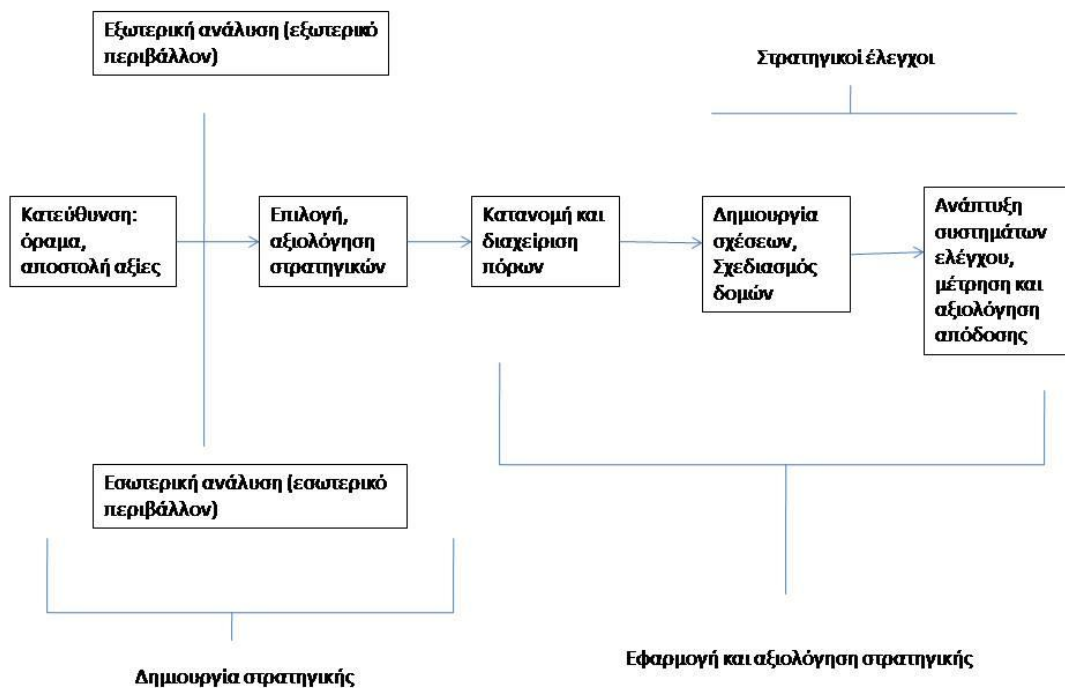
Το στρατηγικό μάνατζμεντ έχει τρία κύρια στοιχεία που είναι η στρατηγική ανάλυση, η στρατηγική επιλογή και η στρατηγική υλοποίηση. Στη στρατηγική ανάλυση ο ηγέτης επιδιώκει να κατανοήσει τη στρατηγική θέση του οργανισμού. Η στρατηγική ανάλυση είναι το πρώτο στάδιο της διαδικασίας στρατηγικής διαχείρισης. Η στρατηγική διαχείριση της επιχείρησης γενικά χωρίζεται σε ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και ανάλυση των εσωτερικών συνθηκών της επιχείρησης. Περιλαμβάνει επίσης τον προσδιορισμό των εναλλακτικών στρατηγικών και την επιλογή της βέλτιστης λύσης, καθώς και την κατανομή και διαχείριση των πόρων. Η στρατηγική επιλογή μπορεί να ονομαστεί στρατηγική διαδικασία λήψης αποφάσεων για τις επιχειρήσεις, η οποία είναι μια δυναμική διαδικασία. Τέλος, η στρατηγική υλοποίηση σχετίζεται με τον σχεδιασμό του τρόπου με τον οποίο μπορεί να εφαρμοστεί η επιλογή της στρατηγικής. Με βάση τις στρατηγικές επιλογές, η επιχείρηση εφαρμόζει το διαμορφωμένο στρατηγικό σχέδιο και επιτυγχάνει τους αναμενόμενους στρατηγικούς στόχους. Κατά την εφαρμογή της εταιρικής στρατηγικής, οι επιχειρήσεις εστιάζουν στα δικά τους πλεονεκτήματα, κάνουν χρήση των δικών τους πόρων και επιτυγχάνουν τους αναμενόμενους στόχους τους (Okpara, 2007; Enz, 2010; Zhong, Haoran & Junsheng, 2020). Το διάγραμμα 2.2 απεικονίζει τη διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ, στη βάση αυτών των τριών στοιχείων.



Διάγραμμα 2.2: Διαδικασία στρατηγικού μάνατζμεντ

Πηγή: Zhongetal., 2020

Στα ανωτέρω τρία στοιχεία, ο Enz (2010) προσθέτει ακόμα άλλα δύο: τον προσδιορισμό των σκοπών, των στόχων και του οράματος του οργανισμού, αλλά και τη μέτρηση της επίδοσης. Το διάγραμμα 2.3 απεικονίζει τη διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ εμπλουτισμένη με αυτά τα δύο στοιχεία. Σε πιο γενικές γραμμές, η διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ αποτελείται από δύο κύριες φάσεις. Η πρώτη είναι η φάση του σχεδιασμού, κατά την οποία η επιχείρηση προσδιορίζει την κατεύθυνση της μελλοντικής της πορείας, η οποία θα της επιτρέψει να διαθέσει τους πόρους της κατά τέτοιο τρόπο ώστε να επιτύχει το σκοπό και τους στόχους της. Η ανάλυση τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού της περιβάλλοντος είναι αναπόσπαστο κομμάτι αυτής της διαδικασίας, πριν η στρατηγική υλοποιηθεί σε επιχειρηματικό και λειτουργικό επίπεδο. Η δεύτερη είναι η φάση της υλοποίησης και του ελέγχου-αξιολόγησης, κατά την οποία το σχέδιο στρατηγικής τίθεται σε λειτουργία. Η φάση αυτή περιλαμβάνει το σχεδιασμό της οργανωσιακής δομής, καθώς και άλλα σχετικά συστήματα. Η διαδικασία αυτή οδηγεί σε αποτελεσματική κατανομή των πόρων, καθώς και στην υλοποίηση προγραμμάτων και δραστηριοτήτων που θα επιτρέψουν στην επιχείρηση να προχωρήσει προς την κατεύθυνση της θέσπισης των στόχων που έχει θέσει (π.χ. εκπαίδευση εργαζομένων).



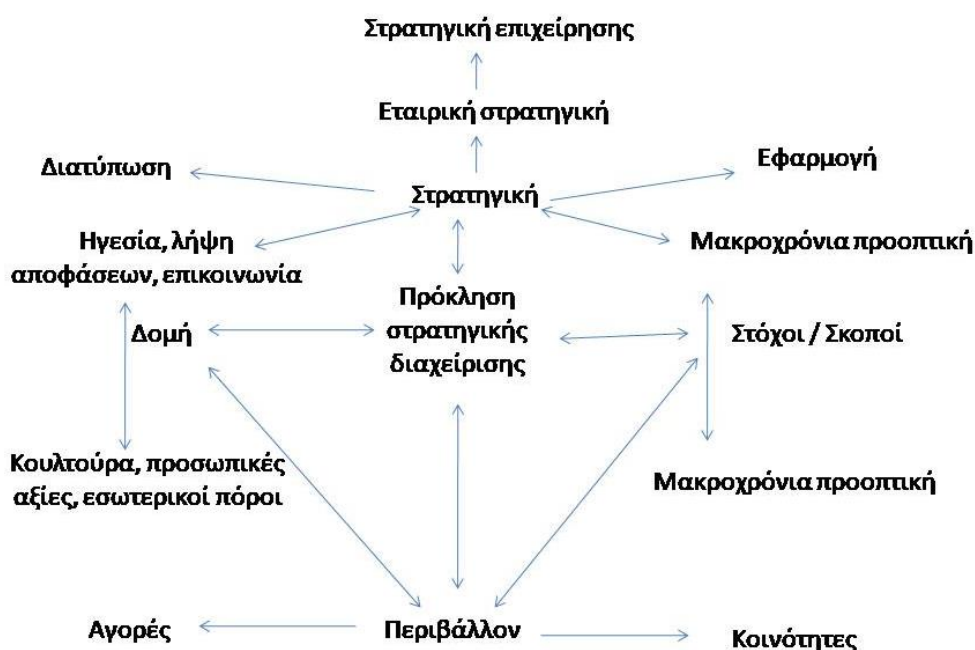
Διάγραμμα 2.3: Διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού

Πηγή: Enz, 2010, σελ. 7

Σύμφωνα με τον Ceésnovar (2006), το στρατηγικό μάνατζμεντ σημαίνει τον προγραμματισμό δραστηριοτήτων που είναι ζωτικής σημασίας για τον προσανατολισμό και τη λειτουργία ολόκληρου του οργανισμού. Η διοίκηση ως φορέας λήψης αποφάσεων διαδραματίζει τον κύριο ρόλο στην ανάλυση και την πρόβλεψη γεγονότων στο εξωτερικό περιβάλλον και στην προσαρμογή της εταιρείας στις εξωτερικές επιπτώσεις. Οι διάφορες επιρροές του περιβάλλοντος απαιτούν διαφορετική στρατηγική απάντηση. Οι πιο επιτυχημένες είναι εκείνες οι εταιρείες των οποίων η διοίκηση είναι σε θέση να δημιουργήσει στρατηγικές που προετοιμάζουν τη δομή, τις διαδικασίες, τα συστήματα και την κουλτούρα για τις προβλεπόμενες αλλαγές στο περιβάλλον.

Το διάγραμμα 2.4 απεικονίζει ένα απλοποιημένο λειτουργικό μοντέλο στρατηγικού μάνατζμεντ. Το μοντέλο διαχωρίζει τη στρατηγική από τους στόχους των σκοπών, δηλαδή υπονοεί ότι η στρατηγική είναι ένα μέσο για την επίτευξη ενός σκοπού και πρέπει να είναι ξεχωριστή από τον καθορισμό των τελικών στόχων. Το διάγραμμα υπογραμμίζει επίσης ότι υπάρχουν περισσότερα από ένα είδη στρατηγικού

σχεδιασμού, δηλαδή σε επίπεδο εταιρικό (π.χ. σε επίπεδο εταιρείας) και σε ξεχωριστό επιχειρηματικό επίπεδο (π.χ. για θυγατρικές εταιρείες ή τμήματα). Υποδηλώνει ότι οι σκοποί/στόχοι δεν τίθενται μόνο μακροπρόθεσμα, αλλά μπορεί επίσης να αναπτυχθούν βραχυπρόθεσμα ως απάντηση σε αλλαγές στο λειτουργικό περιβάλλον. Επομένως, το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι μια συστηματική προσέγγιση για τη διαχείριση της αλλαγής που αποτελείται από: α) τοποθέτηση της επιχείρησης μέσω στρατηγικής και σχεδιασμού ικανοτήτων, β) στρατηγική απάντηση σε πραγματικό χρόνο, γ) συστηματική διαχείριση αντίστασης κατά τη στρατηγική υλοποίηση (Okpara, 2007).



Διάγραμμα 2.4: Βασικά θέματα στρατηγικού μάνατζμεντ

Πηγή: Okpara, 2007

Συνολικά, τα σημαντικά οφέλη για μια εταιρεία που εφαρμόζει το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι (Ceésnoar, 2006): η εστίαση της προσπάθειας και ο καθορισμός κατευθύνσεων, η διάκριση της εταιρείας από το περιβάλλον της, η εξασφάλιση συνέπειας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, η μεγέθυνση της εστίασης στο εξωτερικό περιβάλλον, η εντατικοποίηση μέσων για την καθοδήγηση των εργαζομένων, η διευκόλυνση της επικοινωνίας και της αμοιβαίας κατανόησης, η θέσπιση συστήματος λογικής και συστηματικής επίλυσης προβλημάτων, η πρόβλεψη για την ορθολογική κατανομή των πόρων μεταξύ μονάδων, προγραμμάτων και έργων που επιτρέπει την αποτελεσματική διαχείριση και το χαμηλότερο επιχειρηματικό κόστος, ο έλεγχος των καθορισμένων στόχων, η αύξηση της σαφήνειας και η

διασφάλιση της τάξης. Ο κύριος λόγος για τη χρήση του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι να κατανοηθεί ευκολότερα η πολυπλοκότητα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, ώστε να ανταποκρίνεται με επιτυχία στις απαιτήσεις και αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Ουσιαστικά, το στρατηγικό μάνατζμεντ μπορεί να εκληφθεί ως μια νοοτροπία, μια προσέγγιση για την εξέταση των αλλαγών στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον που αντιμετωπίζει ο οργανισμός. Η στρατηγική χρήση εργαλείων σχεδιασμού και διαχείρισης περιλαμβάνει ουσιαστικά έναν τρόπο σκέψης, ένα νοητικό πλαίσιο ή προσέγγιση, καθώς και ένα σύνολο αναλυτικών εργαλείων. Για να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά η στρατηγική διαχείριση, θα πρέπει να αναπτυχθεί μια στρατηγική νοοτροπία ή προοπτική. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί και διαμέσου της επιλογής μοντέλου στρατηγικού μάνατζμεντ.

2.3 Μοντέλα στρατηγικού μάνατζμεντ

Ο Mintzberg διέκρινε μεταξύ δέκα μοντέλων (προσεγγίσεων) στρατηγικού μάνατζμεντ που έχουν αναδυθεί με την πάροδο του χρόνου. Οι διαφορές μεταξύ τους βρίσκονται στη διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής και στο ρόλο της διοίκησης στη διαδικασία. Τα τρία μοντέλα προέρχονται από τα σχολές προδιαγραφής και ασχολούνται με το πώς πρέπει να διαμορφωθούν οι στρατηγικές. Τα έξι μοντέλα αντικατοπτρίζουν περιγραφικές προσεγγίσεις που εξετάζουν συγκεκριμένες πτυχές της διαδικασίας διαμόρφωσης στρατηγικής και έχουν λιγότερο να κάνουν με τη διαμόρφωση της ιδανικής στρατηγικής συμπεριφοράς παρά με την περιγραφή του τρόπου δημιουργίας των στρατηγικών. Το ένα μοντέλο προκύπτει από προσεγγίσεις διαμόρφωσης και συνδυάζει τα προηγούμενα εννέα (Ceésnovar, 2006).

Στη βιβλιογραφία κυριαρχούν ως επί το πλείστον δύο μοντέλα, ή αλλιώς προσεγγίσεις, του στρατηγικού μάνατζμεντ. Το πρώτο είναι το μοντέλο βιομηχανικής οργάνωσης (Industrial Organisation - I/O), το οποίο προτείνει ότι οι οργανισμοί πρέπει πρώτα να αξιολογήσουν το εξωτερικό περιβάλλον (ειδικά το περιβάλλον του κλάδου), να επιλέξουν έναν κλάδο με υψηλές δυνατότητες για αποδόσεις άνω του μέσου όρου και να αναπτύξουν στρατηγικές. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, οι εσωτερικοί πόροι και οι δυνατότητες του οργανισμού θα πρέπει να αναπτύσσονται με βάση το εξωτερικό περιβάλλον. Η στρατηγική ανάλυση είναι το σημείο εκκίνησης της στρατηγικής σκέψης που σκοπεύει να δημιουργήσει τις πιο ευνοϊκές συνθήκες συνοδευόμενες από ρεαλιστικές απαντήσεις σε μεταβαλλόμενες καταστάσεις. Η στρατηγική ανάλυση είναι μία διαδικασία που περιλαμβάνει μια εξωτερική ανάλυση όπως η ανάλυση της

κατάστασης του κλάδου και μια ανάλυση ανταγωνιστικής κατάστασης και εσωτερική ανάλυση (ανάλυση κατάστασης εταιρείας). Αυτές οι αναλύσεις απαιτούνται για τη διαμόρφωση και την εφαρμογή των καλύτερων στρατηγικών σε αβέβαια επιχειρηματικά περιβάλλοντα. Ως εκ τούτου, οι οργανισμοί πρέπει να αναπτύξουν ικανότητα στη στρατηγική σκέψη, προκειμένου να συλλάβουν και να εφαρμόσουν δημιουργικές και συνεκτικές στρατηγικές. Η ετοιμότητά τους για αλλαγή θα καθορίσει πόσο καλά διαμορφώνεται και εφαρμόζεται μια συγκεκριμένη στρατηγική. Κατά συνέπεια, οι οργανωτικές ικανότητες και πόροι θα πρέπει να διαφέρουν από εκείνες των ανταγωνιστών και να ταιριάζουν κατάλληλα με τις περιβαλλοντικές ευκαιρίες, οι οποίες αποτελούν τη βάση για ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Θα πρέπει να υπάρχουν σχέσεις μεταξύ της εταιρικής στρατηγικής, της δομής και της οικονομικής απόδοσης. Οι στρατηγικές που αναπτύσσονται μέσω εξωτερικής ανάλυσης και συνδυάζονται με τις εξωτερικές ανταγωνιστικές δυνάμεις μπορούν να προσφέρουν σημαντικά οφέλη στους οργανισμούς (Gnyawali&Shrestha, 2008).Υπάρχουν δύο παραδοχές στα περιβαλλοντικά μοντέλα ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στη βάση της συγκεκριμένης προσέγγισης. Πρώτον, οι επιχειρήσεις σε έναν κλάδο είναι πανομοιότυπες όσον αφορά στους στρατηγικά σημαντικούς πόρους που ελέγχουν και τις στρατηγικές που ακολουθούν. Δεύτερον, αυτά τα μοντέλα υποθέτουν ότι οι πόροι σε έναν κλάδο είναι ετερογενείς επειδή οι πόροι που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί για την εφαρμογή στρατηγικών είναι πολύ κινητοί στην αγορά. Η σχολή στρατηγικής I/O δίνει έμφαση στην επιλογή ενός κατάλληλου κλάδου και την τοποθέτηση ενός οργανισμού εντός του κλάδου σύμφωνα με μια γενική στρατηγική είτε χαμηλού κόστους είτε διαφοροποίησης προϊόντων (Kong, 2007).

Το δεύτερο είναι η θεωρία των πόρων (ResourceBasedView - RBV) που εμφανίστηκε στις αρχές της δεκαετίας του 1980 αλλά έγινε ολοένα και πιο αξιοσημείωτη στη δεκαετία του 1990 και που τόνισε τις εσωτερικές δυνατότητες των επιχειρήσεων. Ουσιαστικά προτείνει ότι η πρωταρχική βάση για τη στρατηγική και τις ανώτερες αποδόσεις είναι οι εσωτερικοί πόροι και οι δυνατότητες του οργανισμού, με τη βασική ιδέα ότι κανένας οργανισμός δεν είναι πανομοιότυπος, επειδή κανένας οργανισμός δεν έχει αποκτήσει το ίδιο σύνολο οργανωσιακών πόρων, όπως ικανότητες, δεξιότητες, εμπειρίες, ακόμη και οργανωσιακές κουλτούρες. Οι εταιρείες πρέπει να αναπτύξουν πόρους που είναι πολύτιμοι, σπάνιοι, μη μιμούμενοι και να μην υποκαθιστούνται εύκολα, καθώς και να δημιουργήσουν στρατηγικές που θα βοηθήσουν στη χρήση των τρεχόντων πόρων και στην ανάπτυξη νέων. Οι πόροι και οι ξεχωριστές ικανότητες μιας επιχείρησης αποτελούν τη βάση για τη στρατηγική της. Η χρήση εσωτερικών πόρων και δυνατοτήτων ως βάση για την ανάπτυξη στρατηγικής βασίζεται σε δύο

προϋποθέσεις: πρώτον, οι πόροι και οι δυνατότητες κατανέμονται ετερογενώς μεταξύ των επιχειρήσεων ή οι εταιρείες διαφέρουν ως προς τα προφίλ πόρων τους. και δεύτερον, οι εσωτερικοί πόροι και οι δυνατότητες που είναι μοναδικοί, πολύτιμοι, σπάνιοι και δύσκολο να μιμηθούν οι ανταγωνιστές βοηθούν στη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και απόδοση άνω του μέσου όρου (Pralhad&Hamel, 1990; Kong, 2007; Gnyawali&Shrestha, 2008).

Επί της ουσίας, μία προσέγγιση βασισμένη σε πόρους στη στρατηγική διαχείριση εστιάζει στα δαπανηρά χαρακτηριστικά ενός οργανισμού ως θεμελιώδεις κινητήριες δυνάμεις απόδοσης και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η θεωρία της βασικής ικανότητας, η οποία επιτρέπει στους οργανισμούς να ξανασκεφτούν, να προσδιορίσουν, να εκμεταλλευτούν τι μπορούν να κάνουν για να καταστήσουν δυνατή την ανάπτυξη στον παγκόσμιο ανταγωνισμό, άρχισε να αναδύεται ως υποσύνολο του συγκεκριμένου μοντέλου. Η βασική ικανότητα ορίζεται ως η συλλογική μάθηση στον οργανισμό, ιδιαίτερα την ικανότητα συντονισμού διαφορετικών δεξιοτήτων παραγωγής και ενσωμάτωσης ροών τεχνολογιών. Έτσι, οι ικανότητες περιλαμβάνουν μια δέσμη στοιχείων ανθρώπινου δυναμικού όπως εμπειρία, δεξιότητες και εκπαίδευση. Είναι η έμφαση των ικανοτήτων και ικανοτήτων στις οργανωτικές διαδικασίες που είναι δύσκολο για τους ανταγωνιστές να αναπαραγάγουν ή να μιμηθούν (Kong, 2007).

Ο Kong (2007) προσθέτει και την προσέγγιση βασισμένη στη γνώση. Η γνώση μπορεί να είναι σιωπηρής και ρητής μορφής. Η σιωπηρή γνώση αναφέρεται στη γνώση που είναι μη λεκτική, διαισθητική και επομένως δεν εκφράζεται και διατυπώνεται εύκολα. Η σιωπηρή γνώση έχει καταστεί κεντρικό θέμα στη βιβλιογραφία του στρατηγικού μάνατζμεντ όχι μόνο επειδή είναι μια σημαντική πηγή για τον οργανισμό, αλλά επειδή είναι επίσης μια κρίσιμη στρατηγική πηγή διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που ενισχύει την οργανωσιακή απόδοση. Η ρητή γνώση προσδιορίζεται προφορικά ή γραπτά, σε προγράμματα ηλεκτρονικών υπολογιστών, σε διπλώματα ευρεσιτεχνίας κλπ. Τόσο η σιωπηρή όσο και η ρητή γνώση υπάρχουν σε ατομικούς, ομαδικούς, οργανωτικούς και διοργανωτικούς τομείς. Καθώς οι πολύτιμοι, σπάνιοι και αμίμητοι πόροι είναι συνήθως άυλοι και άρρητοι, η δημιουργία αξίας εξαρτάται όλο και περισσότερο από τη σιωπηρή γνώση που ελέγχει ένας οργανισμός. Οι οργανισμοί που είναι σε θέση να χρησιμοποιούν αποτελεσματικά τη γνώση, ιδίως τη σιωπηρή γνώση, είναι πιο πιθανό να συντονίσουν και να συνδυάσουν τους παραδοσιακούς πόρους και τις δυνατότητές τους με νέους και διακριτικούς τρόπους, παρέχοντας μεγαλύτερη αξία στους πελάτες τους από τους ανταγωνιστές τους. Η προοπτική της χρήσης της γνώσης ως πρωταρχικής πηγής ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έγινε γνωστή ως άποψη

βασισμένη στη γνώση, ως επέκταση της θεωρίας των πόρων. Το πλεονέκτημα του συγκεκριμένου μοντέλου είναι ότι μπορεί να παράσχει γνώσεις και πληροφορίες για τη λειτουργία παραγωγής και τους πόρους, δημιουργώντας μια νέα άποψη για την επιχείρηση ως ένα δυναμικό, εξελισσόμενο, οιονεί αυτόνομο σύστημα παραγωγής και εφαρμογής γνώσης. Ωστόσο, ο περιορισμός του εν λόγω μοντέλου, όπως επισημαίνει ο Kong (2007), είναι ότι αντιλαμβάνεται τόσο τη σιωπηρή όσο και τη ρητή γνώση ως ένα αντικειμενικά οριζόμενο εμπόρευμα. Το μοντέλο αυτό υπονοεί ότι η γνώση είναι ένας στατικός εσωτερικός πόρος σε οργανισμούς που μπορεί να ελεγχθεί, να αξιοποιηθεί και να ανταλλάσσεται όπως οι περισσότεροι φυσικοί πόροι. Ως αποτέλεσμα, τα συστήματα πληροφοριών αναπτύσσονται συχνά προσπαθώντας να συλλάβουν, να αποθηκεύσουν, να ανακτήσουν και να μεταδώσουν γνώση μεταξύ μονάδων, τμημάτων, οργανισμών και μεταξύ ατόμων.

Βιβλιογραφία κεφαλαίου

1. Ceésnovar, T. (2006). The impact of strategic management on business outcomes: Empirical research. *Journal for East European Management Studies*, 11(3), 227-243.
2. Enz, C.A. (2010). *Hospitality strategic management*. New Jersey: John Wiley & Sons.
3. Gnyawali, D. R., & Shrestha, B. K. (2008). Strategic Management in Nepal. Ανακτήθηκε από:
https://kusom.edu.np/uploaded/pdf/Strategic%20Management%20Practices%20in%20Nepal_1.pdf
4. Hart, S. L. (1992). An integrative framework for strategy-making processes. *Academy of Management Review*, 17(2), 327-351.
5. Kong, E. (2007). *A review of the strategic management literature: the importance of intellectual capital in the non-profit sector*. Intellectual Capital and Innovation Conference, January 24-26, 2007, Hamilton, Ontario, Canada.
6. Okpara, F. O. (2007). Implementation Of Strategic Management: The Challenges And Implications For Organizational Change. *African Research Review*, 1(1), 95-110.
7. Okumus, F., Altinay, L., & Chathoth, P.K. (2010). *Strategic management for hospitality and tourism*. Oxford: Elsevier.
8. Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.

9. Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, May-June, 79-91.
10. Zhong, Z., Haoran, W., & Junsheng, W. (2020). Analysis of Enterprise Strategic Management Issues and Coping Strategies Based on Big Data Analysis. *E3S Web of Conferences*, 214, <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202021401017>.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ HUMAN RESOURCES MANAGEMENT ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

3.1 Η έννοια του στρατηγικού μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων

Η διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού θα πρέπει να επιτύχει τους ακόλουθους στρατηγικούς στόχους προκειμένου η εταιρεία να αποκτήσει και να διατηρήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Çalışkan, 2010):

α) να επενδύσει σε ανθρώπους μέσω της εισαγωγής και ενθάρρυνσης μαθησιακών διαδικασιών που έχουν σχεδιαστεί για να αυξήσουν τις ικανότητες και να ευθυγραμμίσουν τις δεξιότητες με τις οργανωτικές ανάγκες,

β) να διασφαλίσει ότι ο οργανισμός προσδιορίζει τη γνώση που απαιτείται για την επίτευξη των στόχων του και την ικανοποίηση των πελατών του και λαμβάνει μέτρα για την απόκτηση και ανάπτυξη του πνευματικού κεφαλαίου του,

γ) να καθορίσει τις συμπεριφορές που απαιτούνται για την επιτυχία του οργανισμού και να εξασφαλίσει ότι αυτές οι συμπεριφορές ενθαρρύνονται, εκτιμώνται και ανταμείβονται,

δ) να ενθαρρύνει τους ανθρώπους να συμμετέχουν ολόψυχα στο έργο που κάνουν για τον οργανισμό,

ε) να κερδίσει τη δέσμευση των ανθρώπων στην αποστολή και τις αξίες του οργανισμού.

Για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι είναι απαραίτητο να κατανοηθεί η σύνδεση μεταξύ της διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού και επιχειρηματικής στρατηγικής (Çalışkan, 2010). Αυτό οδηγεί στην έννοια του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων (SHRM), η οποία απορρέει από την αναγνώριση του ότι εκτός από τον συντονισμό πολιτικών και πρακτικών ανθρωπίνου δυναμικού μεταξύ τους, πρέπει να συνδέονται με τις ανάγκες του οργανισμού. Δεδομένου ότι αυτές οι ανάγκες αντικατοπτρίζονται στις στρατηγικές της εταιρείας, αυτός ο μετασχηματισμός της «διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού» έγινε γνωστός ως «στρατηγικό μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων» (Çalışkan, 2010).

Σε παρόμοιο πλαίσιο, οι Osibanjo και Adeniji (2010) επισημαίνουν πως υπάρχουν δύο βασικοί τύποι στρατηγικής σε έναν οργανισμό. Η πρώτη είναι η ανταγωνιστική ή επιχειρηματική στρατηγική, η οποία περιλαμβάνει τη λήψη επιλογών και τον τρόπο καλύτερης εξυπηρέτησης των πελατών τους. Η δεύτερη είναι η στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού που περιλαμβάνει τη λήψη επιλογών σχετικά με τη διαχείριση των ανθρώπων εντός του οργανισμού. Επιπλέον, υπάρχει ανάγκη εναρμόνισης των δύο στρατηγικών προκειμένου να διασφαλιστεί η υψηλή οργανωτική επίδοση. Αυτή η ιδέα οδήγησε στη δημιουργία του στρατηγικού μανάτζμεντ ανθρώπινων πόρων (SHRM), η οποία είναι μια ενοποίηση του στρατηγικού μανάτζμεντ και της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Σύμφωνα με τους συγγραφείς, το SHRM επισημαίνει τη συμβολή του HRM στην επίδοση των οργανισμών, προφανώς, οι οργανισμοί που υιοθετούν μια συγκεκριμένη στρατηγική απαιτούν πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που μπορεί να διαφέρουν από αυτές που απαιτούνται από τους οργανισμούς που υιοθετούν εναλλακτικές στρατηγικές, κάτι το οποίο που σημαίνει ότι υπάρχει μια σημαντική σχέση μεταξύ οργανωσιακής στρατηγικής και πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζονται σε αυτόν τον οργανισμό.

Η στρατηγική διαχείριση ανθρώπινων πόρων είναι μια προσέγγιση στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού σύμφωνα με τις προθέσεις του οργανισμού για τη μελλοντική κατεύθυνση που θέλει να ακολουθήσει, δηλαδή σύμφωνα με τη στρατηγική του. Αυτό που προκύπτει από αυτή τη διαδικασία είναι μια ροή αποφάσεων με την πάροδο του χρόνου που σχηματίζουν το πρότυπο που υιοθετεί ο οργανισμός για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του και οι οποίες καθορίζουν τους τομείς στους οποίους πρέπει να αναπτυχθούν συγκεκριμένες στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού. Αυτές επικεντρώνονται στις αποφάσεις του οργανισμού για το τι πρέπει να γίνει και τι πρέπει να αλλάξει σε συγκεκριμένους τομείς της διαχείρισης ανθρώπων. Το στρατηγικό ανθρώπινο δυναμικό έχει τέσσερις έννοιες (Armstrong, 2006):

α) τη χρήση του προγραμματισμού,

β) μια συνεκτική προσέγγιση για το σχεδιασμό και τη διαχείριση συστημάτων προσωπικού που βασίζεται σε πολιτική απασχόλησης και στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού και συχνά υποστηρίζεται από μια φιλοσοφία,

γ) την αντιστοίχιση δραστηριοτήτων και πολιτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων με κάποια ρητή επιχειρηματική στρατηγική,

δ) την πεποίθηση ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί στρατηγικό πόρο για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Για την O' Riordan (2017), το SHRM περιγράφεται ως η διεπαφή μεταξύ HRM και στρατηγικού μάνατζμεντ, δηλαδή πώς η μελλοντική ανάπτυξη του οργανισμού και η επίτευξη των σκοπών του μπορούν να υποστηριχθούν από τις πολιτικές και τις πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού. Η ύπαρξη ενός ειδικευμένου, ικανού και με κίνητρα εργατικού δυναμικού θεωρείται θεμελιώδης για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και το SHRM προσανατολίζεται στην πρόσληψη, υποστήριξη και ανάπτυξη εργαζομένων υψηλής ποιότητας. Η ενσωμάτωση και η ευθυγράμμιση είναι θεμελιώδη χαρακτηριστικά του SHRM. Σε οργανισμούς που ασκούν SHRM, οι στρατηγικές των ανθρώπων ενημερώνονται από την επιχειρηματική στρατηγική (που περιγράφεται ως «κάθετη προσαρμογή»). Επιπλέον, οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να είναι ενοποιημένες ή συνεπείς μεταξύ τους (που περιγράφεται ως «οριζόντια προσαρμογή» ή μερικές φορές ως «ομαδικές» πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού). Ο περαιτέρω στόχος του SHRM είναι να παρέχει μια αίσθηση κατεύθυνσης. Ο σχεδιασμός είναι κεντρικός για το SHRM και η διοίκηση προσδιορίζει μια σειρά από προτεραιότητες και στόχους που σχετίζονται με τους εργαζόμενους που θα συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Για τον λόγο αυτό απαιτείται επίσης σχέδιο δράσης, δηλαδή τα μέσα με τα οποία οι στόχοι θα επιτευχθούν (O' Riordan, 2017).

Παρομοίως, οι Eneh και Awara (2016) επισημαίνουν ότι το SHRM μπορεί να οριστεί ως η σύνδεση της στρατηγικής λειτουργίας διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού των οργανισμών ως στρατηγικού εταίρου με την οργανωτική ανάπτυξη στη διαμόρφωση και εφαρμογή των στρατηγικών του οργανισμού μέσω δραστηριοτήτων ανθρώπινου δυναμικού όπως η πρόσληψη, η επιλογή, η εκπαίδευση και η ανταμοιβή του προσωπικού. Επί της ουσίας, το SHRM ευθυγραμμίζει τη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού και της επιχειρηματικής στρατηγικής ώστε να δημιουργείται μια ολοκληρωμένη προσέγγιση για τη διαχείριση των διαφόρων λειτουργιών του ανθρώπινου δυναμικού. Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινων Πόρων μπορεί να αποφέρει μια σειρά από οφέλη στον οργανισμό (Çalışkan, 2010):

- 1) Συμβολή στην επίτευξη της επιβίωσης και της επιτυχίας του οργανισμού,
- 2) Υποστήριξη και επιτυχής εφαρμογή επιχειρηματικών στρατηγικών του οργανισμού,
- 3) Δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τον οργανισμό,
- 4) Βελτίωση της ανταπόκρισης και των δυνατοτήτων καινοτομίας του οργανισμού,

- 5) Αύξηση του αριθμού των εφικτών στρατηγικών επιλογών που διαθέτει ο οργανισμός,
- 6) Συμμετοχή στον στρατηγικό σχεδιασμό και επίδραση στη στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού,
- 7) Βελτίωση της συνεργασίας μεταξύ του τμήματος HRM και των διευθυντών γραμμής. Η διάδοση της δημοτικότητας του SHRM οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην υπόσχεση για μεγαλύτερη οργανωσιακή αποτελεσματικότητα που μπορεί να επιτευχθεί, μέσω της ανάπτυξης εσωτερικά συνεπών δεσμών στρατηγικών ανθρώπινου δυναμικού που συνδέονται σωστά με τις επιχειρηματικές στρατηγικές του οργανισμού.

3.2 Η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος βασίζεται στο ότι η βιωσιμότητα μιας επιχείρησης επιτυγχάνεται μέσω του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όπου κατά τη διαμόρφωση επιχειρηματικών στρατηγικών, είναι απαραίτητο να δημιουργηθούν αξίες για τους πελάτες. Τέτοιες αξίες μπορεί να αφορούν τη χαμηλή θέση κόστους που παρουσιάζουν προϊόντα και υπηρεσίες στους πελάτες σε κατάλληλες τιμές, την πτυχή της μοναδικότητας των προϊόντων και υπηρεσιών ή ακόμη μερικές φορές την πτυχή της καλύτερης ανταπόκρισης στις ανάγκες των πελατών στην εξειδικευμένη αγορά από τους ανταγωνιστές στον ίδιο κλάδο. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θεωρείται ως η ικανότητα του οργανισμού να διαφοροποιείται από άλλους ανταγωνιστές και αποτελεί επίσης ουσιαστικό θεμέλιο για τη χάραξη επιχειρηματικών στρατηγικών για την επίτευξη βιώσιμης ανάπτυξης. Ως εκ τούτου, η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που περιλαμβάνει όλες τις επιχειρηματικές διαδικασίες θα πρέπει πρωτίστως να λαμβάνει υπόψη τις αξίες που παρουσιάζονται στους πελάτες. Μόλις οι πελάτες αναγνωρίσουν τις αξίες των προϊόντων και των υπηρεσιών, θα είναι σε θέση να διαφοροποιήσουν αυτά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες από εκείνα των ανταγωνιστών (Potjanajaruwit, 2018).

Σύμφωνα με τον Porter (1985), ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ορίζεται η υπεροχή που έχει μία επιχείρηση έναντι των ανταγωνιστών της, ως απόρροια μοναδικών στοιχείων που προσθέτουν αξία, η οποία γίνεται αντιληπτή από τους πελάτες της επιχείρησης. Σύμφωνα με τους Biticietal. (2011), το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βασίζεται στις δυνατότητες της επιχείρησης που με τη σειρά τους απορρέουν από τις λειτουργικές και υποστηρικτικές διαδικασίες του οργανισμού. Εν συνεχεία, οι διοικητικές διαδικασίες καθορίζουν την ικανότητα του οργανισμού να αναπτύσσεται και να διατηρεί το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα.

Σύμφωνα με τον Porter (1985), υπάρχουν τρεις βασικές στρατηγικές που επιφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτές είναι η ηγεσία κόστους, η διαφοροποίηση και η εστίαση, η οποία διακρίνεται στη στρατηγική εστίασης με βάση το κόστος και τη στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση.

Ηγεσία κόστους: με αυτή τη στρατηγική ο στόχος ενός οργανισμού είναι να γίνει πιο παραγωγικός με το χαμηλότερο δυνατό κόστος στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται. Εάν η επιτευχθείσα τιμή πώλησης μπορεί τουλάχιστον να ισούται (ή να πλησιάζει) τον μέσο όρο της αγοράς, τότε ο παραγωγός με το χαμηλότερο κόστος θα απολαμβάνει (θεωρητικά) τα καλύτερα κέρδη. Αυτή η στρατηγική συνήθως συνδέεται με επιχειρήσεις μεγάλης κλίμακας που προσφέρουν τυπικά προϊόντα με σχετικά μικρή διαφοροποίηση που είναι απολύτως αποδεκτά από την πλειοψηφία των πελατών. Περιστασιακά, ένας ηγέτης χαμηλού κόστους μπορεί να παρέχει επίσης το προϊόν του με έκπτωση για να μεγιστοποιήσει τις πωλήσεις του, ιδιαίτερα εάν έχει σημαντικό πλεονέκτημα κόστους έναντι του ανταγωνισμού και, με αυτόν τον τρόπο, μπορεί να αυξήσει περαιτέρω το μερίδιο αγοράς του. Οι εταιρείες που πετυχαίνουν στην ηγεσία κόστους έχουν συχνά τα ακόλουθα εσωτερικά πλεονεκτήματα:

- α) πρόσβαση στο κεφάλαιο που απαιτεί σημαντική επένδυση σε παραγωγικά περιουσιακά στοιχεία με αποτέλεσμα αυτή η επένδυση να αντιπροσωπεύει ένα εμπόδιο εισόδου,
- β) ικανότητα στο σχεδιασμό προϊόντων για αποτελεσματική κατασκευή, για παράδειγμα, με μικρό αριθμό εξαρτημάτων για να συντομεύσει τη διαδικασία συναρμολόγησης,
- γ) υψηλό επίπεδο τεχνογνωσίας στη μηχανική διαδικασίας παραγωγής,
- δ) αποτελεσματικά κανάλια διανομής.

Διαφοροποίηση: αυτή η στρατηγική περιλαμβάνει την επιλογή ενός ή περισσότερων κριτηρίων που χρησιμοποιούνται από τους αγοραστές σε μια αγορά και στη συνέχεια την τοποθέτηση της επιχείρησης με μοναδικό τρόπο ώστε να πληροί αυτά τα κριτήρια. Αυτή η στρατηγική συνήθως συνδέεται με τη χρέωση μιας premium τιμής για το προϊόν, συχνά για να αντικατοπτρίζει το υψηλότερο κόστος παραγωγής και τα πρόσθετα χαρακτηριστικά προστιθέμενης αξίας που παρέχονται στον καταναλωτή. Οι εταιρείες που πετυχαίνουν σε μια στρατηγική διαφοροποίησης έχουν συχνά τα ακόλουθα εσωτερικά πλεονεκτήματα:

- α) πρόσβαση σε κορυφαία επιστημονική έρευνα,
- β) ομάδα ανάπτυξης προϊόντων υψηλής εξειδίκευσης και δημιουργικότητας,

- γ) ισχυρή ομάδα πωλήσεων με την ικανότητα να επικοινωνεί με επιτυχία τα δυνατά σημεία του προϊόντος,
- δ) εταιρική φήμη για ποιότητα και καινοτομία.

Στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση: Στη στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση, μια επιχείρηση στοχεύει να διαφοροποιηθεί σε ένα ή μικρό αριθμό τμημάτων της αγοράς-στόχου. Οι ειδικές ανάγκες των πελατών σημαίνουν ότι υπάρχουν ευκαιρίες για παροχή προϊόντων που διαφέρουν σαφώς από ανταγωνιστές που μπορεί να στοχεύουν σε μια ευρύτερη ομάδα πελατών. Οι εταιρείες που ακολουθούν τη στρατηγική της εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση παράγουν προσαρμοσμένα προϊόντα για μικρά τμήματα της αγοράς. Το σημαντικό ζήτημα για κάθε επιχείρηση που υιοθετεί αυτή τη στρατηγική είναι να διασφαλίσει ότι οι πελάτες έχουν πραγματικά διαφορετικές ανάγκες και επιθυμίες -δηλαδή ότι υπάρχει μια έγκυρη βάση για διαφοροποίηση- και ότι τα υπάρχοντα ανταγωνιστικά προϊόντα δεν ικανοποιούν αυτές τις ανάγκες και επιθυμίες.

Γενικά, επομένως, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να κατηγοριοποιηθεί σε δύο τύπους:

- α) χαμηλή θέση κόστους
- β) μοναδικότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας αντιληπτή από τον πελάτη

Θα πρέπει σε αυτό το σημείο, όμως, να σημειωθεί πως οι στρατηγικές επιλογές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για ΜΜΕ και νεοφυείς επιχειρήσεις είναι αρκετά περισσότερο ευέλικτες, δεδομένου ότι εξαρτώνται από τη ζήτηση της αγοράς, το επιχειρηματικό περιβάλλον και τους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που διευκολύνουν τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Δεδομένου ότι η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ποικίλλει ανάλογα με το επιχειρηματικό περιβάλλον, η ικανότητα κάθε οργανισμού να δημιουργήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα διαφέρει. Αντίστοιχα, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναλύουν τόσο εσωτερικούς όσο και εξωτερικούς παράγοντες που σχετίζονται με το επιχειρηματικό περιβάλλον. Ομοίως, είναι απαραίτητο να οικοδομηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις πτυχές της χαμηλής θέσης κόστους ή της μοναδικότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών και της ανταπόκρισης στις ανάγκες μιας συγκεκριμένης ομάδας πελατών ώστε να είναι σύμφωνο με τις ευκαιρίες και τα εμπόδια του περιβάλλοντος. Αυτή η πρακτική είναι σύμφωνη με τη θεωρία για τη βέλτιστη χρήση των πόρων για τη δημιουργία διαφοροποιημένων προϊόντων. Επιπλέον, δίνει επίσης τη δυνατότητα στην επιχείρηση να διαφοροποιείται από τους ανταγωνιστές της ίδιας βιομηχανίας και να

αποτρέπει αποτελεσματικά τα εμπόδια των υποκατάστατων προϊόντων (Potjanajaruwit, 2018).

Επιπλέον, αξίζει να αναφερθεί πως υπάρχουν αρκετές πηγές απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από μέρους των επιχειρήσεων. Εξωτερικές πηγές που αναφέρονται από την Negulescu (2019) είναι αλλαγές στη ζήτηση πελατών ή δικαιούχων, αλλαγές τιμών, αλλαγές στο τεχνικό και τεχνολογικό επίπεδο, ικανότητα ανάλυσης του περιβάλλοντος και λήψης πληροφοριών, ευελιξία ανταπόκρισης στην αλλαγή, που περιλαμβάνει τη δομή, την κουλτούρα και τον τεχνολογικό εξοπλισμό. Βασικές πηγές είναι σύμφωνα με τους Wang, Lin και Chu (2011):

- α) Τεχνολογία και καινοτομία για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: Οι καινοτομίες προϊόντων είναι προϊόντα που θεωρούνται νέα είτε από τον παραγωγό είτε από τον πελάτη. Η καινοτομία διαδικασίας αναφέρεται σε νέες διαδικασίες που είτε μειώνουν το κόστος παραγωγής είτε επιτρέπουν την παραγωγή νέων προϊόντων. Οι πιο καινοτόμες εταιρείες εμπλέκονται σε μια συνεχή αναζήτηση για καλύτερα προϊόντα, υπηρεσίες και τρόπους παραγωγικής διαδικασίας, εσωτερικών δυνατοτήτων και πόρων. Η καινοτομία προωθεί επίσης την παραγωγικότητα, την αξία του προϊόντος που παράγεται από μια μονάδα εργασίας ή κεφαλαίου. Όσο πιο παραγωγική είναι μια εταιρεία, τόσο πιο αποτελεσματικά χρησιμοποιεί τους πόρους της.
- β) Οργανωσιακή δομή για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: Οι οργανισμοί είναι μια παραλλαγή ομαδοποιημένων οντοτήτων. Η οργανωσιακή δομή επιτρέπει τη ρητή κατανομή των ευθυνών για διαφορετικές λειτουργίες και διαδικασίες σε διαφορετικές οντότητες όπως το υποκατάστημα, το τμήμα, η ομάδα εργασίας και το άτομο. Τα άτομα σε μια οργανωσιακή δομή προσλαμβάνονται συνήθως με συμβάσεις εργασίας περιορισμένου χρόνου ή με εντολές εργασίας ή με μόνιμες συμβάσεις εργασίας ή προγραμματικές εντολές. Επίσης, αυτή η συσχέτιση των μεταβαλλόμενων δομών και διαδικασιών ενισχύεται από την αυξημένη ανταγωνιστική πίεση που αναγκάζει τις εταιρείες να επικεντρωθούν στις βασικές τους ικανότητες, επανασχεδιάζοντας τα όριά τους γύρω από αυτό που συνιστά και υποστηρίζει το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Αυτή η πίεση αντανακλάται στις μεταβαλλόμενες οργανωτικές δομές από λειτουργικές σε πολυμηματικές, μέσω της μετατόπισης των επιχειρήσεων προς μικρότερες, αποκεντρωμένες μονάδες. Όταν υπάρχουν ανώτερες δεξιότητες ή πόροι εκτός της εταιρείας, οι εταιρείες κάνουν αυξημένη χρήση στρατηγικών συμμαχιών για να συμπληρώσουν και μερικές φορές να ενισχύσουν τις δικές τους ικανότητες.

γ) Ανθρώπινο δυναμικό για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: Παραδοσιακές πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος όπως χρηματοοικονομικοί και φυσικοί πόροι, τεχνολογία και οικονομίες κλίμακας μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη δημιουργία αξίας. Ωστόσο, το επιχείρημα που βασίζεται σε πόρους είναι ότι αυτές οι πηγές είναι όλο και πιο προσιτές και εύκολο να μιμηθούν. Ως εκ τούτου, είναι λιγότερο σημαντικά για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ειδικά σε σύγκριση με μια περίπλοκη κοινωνική δομή όπως ένα σύστημα απασχόλησης. Εάν ισχύει αυτό, οι πολιτικές και οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να είναι μια ιδιαίτερα σημαντική πηγή διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η Negulescu (2019) αναφέρει αρκετά μοντέλα ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που είναι τα κάτωθι:

- α) Το μοντέλο Ansoff προτείνει ένα χρήσιμο πλαίσιο για τον εντοπισμό νέων ευκαιριών για εντατική επιχειρηματική ανάπτυξη. Αφού αναλύσει το υπάρχον ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και το πλαίσιο του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, η διοίκηση της επιχείρησης προετοιμάζει τη μήτρα που αποτελείται από τις στρατηγικές επιλογές που βασίζονται σε μεταβλητές αγοράς-προϊόντος. Σε αυτό το πλαίσιο, αναλύεται μια ευκαιρία για μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς στις υπάρχουσες αγορές, μια παραλλαγή στην οποία θα πρέπει να υιοθετηθούν στρατηγικές διείσδυσης στην αγορά. Εάν μπορούν να ανακαλυφθούν ή να αναπτυχθούν νέες αγορές για τα υπάρχοντα προϊόντα, η επιχείρηση πρέπει να υιοθετήσει στρατηγικές ανάπτυξης της αγοράς. Εάν μπορούν να αναπτυχθούν νέα προϊόντα δυνητικού ενδιαφέροντος στις αναδυόμενες αγορές, θα πρέπει να υιοθετηθούν στρατηγικές ανάπτυξης προϊόντων και όταν η διοίκηση εστιάζεται στην ανάπτυξη νέων προϊόντων για νέες αγορές, η εταιρεία θα πρέπει να υιοθετήσει στρατηγικές ανάπτυξης.
- β) Το μοντέλο ανάλυσης SPACE εισάγει πρόσθετα στοιχεία στην ανάλυση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, δηλαδή τη δύναμη του κλάδου, την οικονομική ευρωστία της επιχείρησης και τη σταθερότητα του περιβάλλοντος.
- γ) Το μοντέλο των βασικών (generic) στρατηγικών του Porter αναλύει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού σε συνδυασμό με τον ανταγωνιστικό του σκοπό. Το μοντέλο συνδυάζει τις δύο διαστάσεις, δημιουργώντας στρατηγικές εναλλακτικές λύσεις που στηρίζουν την προσέγγιση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και την αποτελεσματική τοποθέτηση του οργανισμού στην αγορά.
- δ) Το μοντέλο πόρων και ικανοτήτων των Prahalad and Hamel προτείνει ως βασικό στοιχείο την επίγνωση του οργανισμού για το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται και το δικό του χαρτοφυλάκιο ικανοτήτων και πόρων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Σε αυτό το πλαίσιο η βάση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η δυνατότητα της εταιρείας να αξιοποιεί πόρους και ικανότητες.

- ε) Το μοντέλο Peteraf κάνει μια σαφή διάκριση μεταξύ των πόρων του οργανισμού και των ικανοτήτων του και αναπτύσσει κριτήρια για την αξιολόγησή τους. Υπό αυτό το πρίσμα ένας σταθερός καθοριστικός παράγοντας για ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η δυνατότητα της διοίκησης της επιχείρησης να προσδιορίζει τους πόρους που έχει στη διάθεσή της, τις ανάγκες σε πόρους και την τυπολογία, ώστε να τους αξιοποιεί κατάλληλα, καθώς και ως γνώση των δεξιοτήτων της επιχείρησης, έτσι ώστε, μέσω μιας συνετής κατανομής των διαθέσιμων πόρων, να συνδυάσει βέλτιστα το μείγμα πόρων-ικανοτήτων για να επιτύχει τα μέγιστα αποτελέσματα που μπορεί να επιτύχει η επιχείρηση.
- στ) Το μοντέλο Grant των παραγόντων επιτυχίας κατευθύνει την ανάλυση στη ζήτηση για υπάρχοντα προϊόντα ή υπηρεσίες στο τμήμα της αγοράς που εξυπηρετείται και στις απαραίτητες συνθήκες για την επιβίωση του οργανισμού στο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Το μοντέλο προτείνει τον εντοπισμό των παραγόντων επιτυχίας για να ευδοκιμήσει η εταιρεία στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται. Η ουσία του μοντέλου έγκειται στην ικανότητα της διοίκησης να γνωρίζει το ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, καθώς και τη ζήτηση για προϊόντα ή υπηρεσίες που απαιτούνται ή μπορεί να απαιτούνται από τους πελάτες.

3.3 Στρατηγικό μανάτζμεντ ανθρωπίνων πόρων και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Η σύνδεση του στρατηγικού μανάτζμεντ και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορεί να γίνει κατανοητή και μέσα από την ανάλυση του SHRM της Gashi (2013). Ενώ στον σημερινό επιχειρηματικό κόσμο η κοινή έννοια του κεφαλαίου είναι η απόκτηση χρηματικών πόρων, οι εργαζόμενοι μπορούν επίσης να μετρηθούν ως επιχειρηματικό κεφάλαιο. Αυτό οφείλεται στον ισχυρισμό ότι η οικονομική επιτυχία βασίζεται στο ανθρώπινο κεφάλαιο, δηλαδή στις γνώσεις, τις δεξιότητες, τις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά που επιτρέπουν στους ανθρώπους να συνεισφέρουν στην προσωπική και κοινωνική ευημερία τους, καθώς και στην ευημερία των χωρών τους. Οι επιδόσεις, η παραγωγικότητα, η δημιουργικότητα, η καινοτομία, τα προσωπικά χαρακτηριστικά, η συμπεριφορά προς τους πελάτες είναι από τα βασικά στοιχεία που κάνουν μια εταιρεία ή μια επιχείρηση να επικρατεί έναντι του ανταγωνισμού. Οι οργανισμοί σήμερα ανταγωνίζονται σε μια παγκόσμια αγορά. Προκειμένου να επιβιώσουν, πρέπει να προσαρμοστούν γρήγορα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, ικανοποιώντας παράλληλα τις απαιτήσεις των ολοένα και πιο εξελιγμένων

καταναλωτών τους και εξισορροπώντας τις απαιτήσεις των μετόχων τους. Επομένως, κάθε οργανισμός προσπαθεί να κάνει το προσωπικό του όσο το δυνατόν πιο ευέλικτο ώστε να προσαρμοστεί στις νέες απαιτήσεις της αγοράς. Η στρατηγική μπορεί να αναπτυχθεί καθώς εφαρμόζεται λόγω των νέων απαιτήσεων που προκύπτουν από ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, και προσθέτει ότι η ικανότητα μετασχηματισμού και τη χρήση του προσωπικού εξαρτάται εν μέρει από την ικανότητα δημιουργίας και ενσωμάτωσης διαδικασίας που συνδέει την επιχειρηματική στρατηγική με τις συμπεριφορές και τις επιδόσεις των ατόμων και των ομάδων.

Σύμφωνα με τους vanSuijs και Kluytmans (1994) τρεις βασικές ομάδες θεωριών μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να ερμηνεύσουν την ευθυγράμμιση της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων και της στρατηγικής της επιχείρησης οδηγώντας στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: α) οι θεωρίες συμπεριφοράς, γ) οι θεωρίες πόρων, γ) οι διαδραστικές θεωρίες βασισμένες στη θεωρία των ανοιχτών συστημάτων. Οι εν λόγω θεωρίες παρουσιάζονται συνοπτικά αμέσως παρακάτω.

Συμπεριφορικές θεωρίες

Οι θεωρίες συμπεριφοράς βασίζονται στην υπόθεση ότι για την υλοποίηση μιας συγκεκριμένης επιχειρηματικής στρατηγικής είναι απαραίτητη μια συγκεκριμένη συμπεριφορά από μέρους των εργαζομένων. Με αυτόν τον τρόπο, η συμπεριφορά των εργαζομένων αποτελεί τη 'γέφυρα' μεταξύ της επιχειρηματικής στρατηγικής και της επίδοσης του οργανισμού. Σύμφωνα με αυτήν την άποψη, η διαχείριση και οι πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού θεωρούνται ως ένα μέσο για να προκαλέσουν και να ελέγξουν τις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων που πιστεύεται ότι είναι πιο αποτελεσματικές στην υλοποίηση των οργανωσιακών σκοπών. Έτσι, ανάλογα με τη στρατηγική του οργανισμού και την απαιτούμενη συμπεριφορά και στάσεις του προσωπικού, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και οι πρακτικές αναμένεται να διαφέρουν, οδηγώντας σε διαφορετικές προσεγγίσεις. Ορισμένες από αυτές τις προσεγγίσεις αντλούν τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού από ορισμένες στρατηγικές αγορές προϊόντων, ενώ σε άλλες προσεγγίσεις, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού συνδέεται με περιβαλλοντικά ή οργανωσιακά χαρακτηριστικά, συνδεδεμένα εν μέρει με μια στρατηγική προϊόντος-αγοράς.

Στο βαθμό που οι προαναφερθείσες μελέτες βασίζονται σε εμπειρικές παρατηρήσεις, τα αποτελέσματά τους είναι διφορούμενα. Αυτό που καταδείχθηκε σε μία μελέτη είναι

ότι μεγαλύτερες διαφορές στις πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού εντοπίζονται εντός των οργανισμών παρά μεταξύ των οργανισμών, ανεξάρτητα από στρατηγική. Αυτό σημαίνει ότι οι οργανισμοί είναι πιθανό να χρησιμοποιούν διαφορετικές πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού για εργαζομένους σε διαφορετικά επίπεδα. Επίσης, σε μελέτη δεν έχει βρεθεί κάποια ομοιόμορφη σχέση μεταξύ περιβαλλοντικών χαρακτηριστικών και διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, κάτι το οποίο υποδηλώνει πως οι οργανισμοί διαθέτουν ένα συγκεκριμένο περιθώριο ελιγμών σε αυτόν τον τομέα πολιτικής. Σε άλλη μελέτη βρέθηκε ότι η διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού μπορεί να είναι ένα ισχυρό εργαλείο για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας όταν οι πολιτικές και οι πρακτικές καθοδηγούνται λογικά από τη στρατηγική μιας επιχείρησης και από τους βασικούς περιβαλλοντικούς παράγοντες που αντιμετωπίζει, παρ' όλο που κάποιες πρακτικές φάνηκε να καθορίζονται κυρίως από άλλες πτυχές εκτός από περιβαλλοντικές ή στρατηγικές μεταβλητές. Συνοψίζοντας αυτά τα αποτελέσματα, δεν παρατηρείται κάποια σαφής και γραμμική σύνδεση μεταξύ της στρατηγικής των επιχειρήσεων και της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων.

Θεωρίες βασισμένες στους πόρους

Αυτές οι θεωρίες βασίζονται στη γενική υπόθεση ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να πραγματοποιηθεί όταν μια επιχείρηση διαθέτει συγκεκριμένους πόρους (ετερογένεια πόρων) που είναι σχετικά ακίνητοι (ακινήσια πόρων), κάτι το οποίο σημαίνει ότι είναι δύσκολο για τους ανταγωνιστές να αγοράσουν ή να τους μιμηθούν. Σε αντίθεση με τις πιο παραδοσιακές απόψεις για το στρατηγικό μάνατζμεντ, η βασισμένη στους πόρους άποψη της επιχείρησης δίνει έμφαση στις σχέσεις μεταξύ των εσωτερικών παραγόντων και της στρατηγικής της επιχείρησης. Προκειμένου οι ανθρωπίνοι πόροι να παρέχουν βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, θα πρέπει: α) να προσθέτουν θετική αξία στην επιχείρηση, β) να είναι μοναδικοί ή σπάνιοι μεταξύ των σημερινών και δυνητικών ανταγωνιστών, γ) να μην μπορούν να γίνουν αντικείμενο μίμησης και δ) να μην μπορούν να αντικατασταθούν με άλλους πόρους από ανταγωνιστικές εταιρείες. Οι εταιρείες έντασης γνώσης πληρούν συχνά αυτά τα κριτήρια. Άλλες εταιρείες, οι οποίες εξαρτώνται από τις ειδικές δεξιότητες και γνώσεις της επιχείρησης, μπορούν επίσης να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με βάση την ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού. Ωστόσο, σε αυτό το σημείο τίθεται το ερώτημα εάν οι πόροι της επιχείρησης είναι το μόνο μέσο για την απόκτηση

ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, δεδομένου ότι ορισμένοι κλάδοι μπορεί να μην πληρούν τα παραπάνω κριτήρια.

Η σχέση μεταξύ στρατηγικής της επιχείρησης και διαχείρισης ανθρώπινων πόρων είναι το αντίστροφο αυτής της σχέσης στις θεωρίες συμπεριφοράς: η στρατηγική της επιχείρησης καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από τις δυνατότητες που προσφέρει το ανθρώπινο δυναμικό. Σε τέτοιες περιπτώσεις, η στρατηγική της επιχείρησης και το στρατηγικό μάντζμεντ ανθρώπινων πόρων ουσιαστικά συμπίπτουν μεταξύ τους. Αυτό που προηγείται είναι να καθοριστεί ποιοι πόροι θα οδηγήσουν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και υπό ποιες συνθήκες. Ενώ στις παραδοσιακές προσεγγίσεις η χάραξη στρατηγικής ξεκινά ως μια εξωτερική εστίαση, στις θεωρίες που βασίζονται σε πόρους η διαδικασία χάραξης στρατηγικής ξεκινά με μια εσωτερική εστίαση.

Διαδραστικές θεωρίες βασισμένες στη θεωρία των ανοιχτών συστημάτων

Τόσο οι συμπεριφορικές θεωρίες όσο και οι θεωρίες που βασίζονται σε πόρους έχουν έναν μάλλον γραμμικό χαρακτήρα. Ωστόσο, το ερώτημα είναι εάν στην πραγματικότητα η ενοποίηση μεταξύ της στρατηγικής της επιχείρησης και της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να χαρακτηριστεί με έναν απλό, μάλλον γραμμικό τρόπο. Η τυπολογία των Lengnick-Hall και Lengnick-Hall (1988) βασίζεται κυρίως στην κριτική σε σχέση με τις συμπεριφορικές θεωρίες σχετικά με την ολοκλήρωση μεταξύ στρατηγικής και διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Η κριτική τους επικεντρώνεται σε τέσσερα χαρακτηριστικά των πολλών μοντέλων στρατηγικού μάντζμεντ ανθρώπινων πόρων που χρησιμοποιούνται:

- α) Τα στρατηγικά μοντέλα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων δίνουν έμφαση στην υλοποίηση έναντι της διαμόρφωσης στρατηγικής. Το ανθρώπινο δυναμικό θεωρείται μέσο, όχι μέρος της δημιουργίας ή της επιλογής στρατηγικών στόχων.
- β) Τα παραδοσιακά μοντέλα επικεντρώνονται στην αντιστοίχιση των ανθρώπων με τη στρατηγική, αλλά όχι στην αντιστοίχιση της στρατηγικής με τους ανθρώπους. Αυτό προϋποθέτει ότι οι άνθρωποι είναι πιο προσαρμοστικοί από τη στρατηγική.
- γ) Πολλά μοντέλα βασίζονται υπερβολικά σε κύκλους ζωής οργάνωσης ή προϊόντων ως μεμονωμένοι και ανεξέλεγκτοι καταλύτες αλλαγής. Αυτό συνεπάγεται μικρή επιλογή διαχείρισης και εξωτερική κυριαρχία της επιχείρησης
- δ) Τα περισσότερα στρατηγικά μοντέλα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων δίνουν έμφαση στην προσαρμογή ή τη συνοχή και δεν αναγνωρίζουν την ανάγκη για

έλλειψη προσαρμογής κατά τις μεταβάσεις του οργανισμού και όταν οι οργανισμοί έχουν πολλαπλούς και αντικρουόμενους στόχους

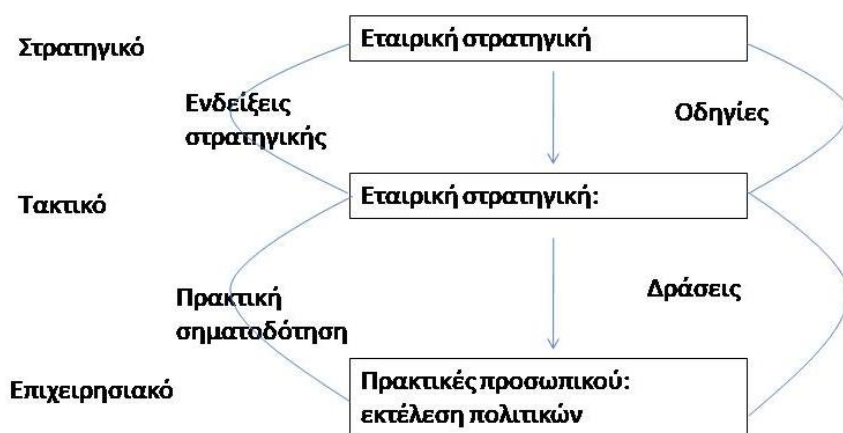
Στη δική τους τυπολογία οι Lengnick-Hall και Lengnick-Hall (1988) εκκινούν από το ότι οι προσεγγίσεις που επικεντρώνονται στην ανταπόκριση στην περιβαλλοντική αλλαγή ή στην αντιστοίχιση των ανθρώπινων πόρων με τις υπάρχουσες συνθήκες εστιάζουν υπερβολικά στην ανάπτυξη προσαρμογής και προϋποθέτουν σταθερούς στόχους και κατευθύνσεις. Για τον λόγο αυτό υποστηρίζουν οι συγγραφείς ότι η προσαρμογή θα πρέπει να θεωρείται το αντίθετο άκρο του συνεχούς από την ευελιξία και ότι οι επιχειρήσεις επιλέγουν ρητά μια θέση κατά μήκος του συνεχούς για να συμπίπτουν με την εκτίμησή τους για τις επερχόμενες συνθήκες ανταγωνισμού. Η τυπολογία τους βασίζεται σε δύο διαστάσεις, όπως απεικονίζεται και στον πίνακα 3.1. Η πρώτη είναι οι προσδοκίες εταιρικής ανάπτυξης που αναφέρονται στους σκοπούς και τους στόχους της επιχείρησης. Σε πολλές περιπτώσεις, μια υψηλή προσδοκία ανάπτυξης συμπίπτει με αυξανόμενες ευκαιρίες, περισσότερες από μία στρατηγικές και ανταγωνιστικές εναλλακτικές, υψηλές ταμειακές ροές και επέκταση. Η δεύτερη είναι η οργανωσιακή ετοιμότητα, η οποία σημαίνει διαθεσιμότητα ή δυνατότητα απόκτησης δεξιοτήτων ανθρώπινου δυναμικού, αριθμού, στυλ και εμπειρίας που απαιτούνται για την εφαρμογή της στρατηγικής. Κατά συνέπεια, τόσο οι εσωτερικοί όσο και οι εξωτερικοί παράγοντες θεωρούνται σημαντικοί στην επιλογή μιας συγκεκριμένης στρατηγικής και αυτό έχει ως αποτέλεσμα η αλλαγή να είναι απόρροια της αλληλεπίδρασης μεταξύ των περιβαλλοντικών συνθηκών και της οργανωτικής επιλογής.

	Υψηλές		
Προσδοκίες εταιρικής μεγέθυνσης		Επέκταση	Ανάπτυξη
		Παραγωγικότητα	Ανα-κατεύθυνση
		Υψηλή	Χαμηλή
	Χαμηλές		
		Οργανωσιακή ετοιμότητα	

Πίνακας 3.1 Αναπτυξιακό μοντέλο διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων των Lengnick-Hall και Lengnick-Hall

Πηγή: Lengnick-Hall και Lengnick-Hall, 1988, σελ. 461

Επίσης, στη βιβλιογραφία έχει αναφερθεί και ένα ακόμα μοντέλο, που είναι το κυκλικό μοντέλο διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων που αναπτύχθηκε το 1993 από τον VanSluijs (vanSluijs&Kluytmans, 1994) και που απεικονίζονται στο διάγραμμα 3.1. Μία από τις κύριες υποθέσεις που διέπουν αυτό το μοντέλο είναι η παρατήρηση ότι, σε πολλές περιπτώσεις, οι αλλαγές στην εργασία απαιτούν πολύ περισσότερο χρόνο από τις αλλαγές για παράδειγμα στην τεχνολογία, τη στρατηγική ή την οργάνωση της εργασίας. Κατά συνέπεια, μια στρατηγική θα πρέπει να βασίζεται εν μέρει στα χαρακτηριστικά του τρέχοντος εργατικού δυναμικού και στις αναμενόμενες ή πιθανές μελλοντικές αλλαγές του. Κατά κάποιον τρόπο, τόσο η βασισμένη σε πόρους θεωρία όσο και η θεωρία της συμπεριφοράς συνδυάζονται σε αυτήν την προσέγγιση. Υπό το πρίσμα της διαδραστικής προσέγγισης, η σχέση μεταξύ επιχειρηματικής στρατηγικής και διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων έχει αμφίδρομο ή ολοκληρωμένο χαρακτήρα: από τη μία πλευρά, οι στρατηγικές δυνατότητες περιορίζονται από τη διαθεσιμότητα και τη δυνατότητα προσαρμογής του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ από την άλλη πλευρά, το σημερινό ανθρώπινο δυναμικό παρέχει ευκαιρίες για την επίτευξη στρατηγικών επιλογών.



Διάγραμμα 3.1 Κυκλικό μοντέλο διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων του VanSluijs

Πηγή: vanSluijs και Kluytmans, 1994, σελ. 9

Οι ερευνητές στον τομέα του SHRM βασίζονται όλο και περισσότερο στην άποψη που βασίζεται στους πόρους για να εξηγήσουν το ρόλο των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού στην απόδοση του οργανισμού. Η άποψη της στρατηγικής με βάση τους πόρους είναι ότι η στρατηγική ικανότητα μιας επιχείρησης εξαρτάται από την ικανότητα πόρων της, ιδιαίτερα από τους διακριτούς πόρους της. Η θεωρητική έρευνα για το SHRM έχει προτείνει ότι τα συστήματα πρακτικών διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού μπορεί να οδηγήσουν σε υψηλότερες επιδόσεις της εταιρείας και να αποτελούν πηγές

διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, επειδή αυτά τα συστήματα πρακτικών είναι συχνά μοναδικά, αιπιωδώς διαφορούμενα και δύσκολα μπορούν να γίνουν αντικείμενο μίμησης. Οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να βελτιώσουν την επίδοση της εταιρείας όταν είναι εσωτερικά ευθυγραμμισμένες μεταξύ τους για τη διαχείριση των εργαζομένων με τρόπο που οδηγεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να δημιουργήσουν αξία για μια επιχείρηση όταν οι μεμονωμένες πρακτικές ευθυγραμμίζονται για την ανάπτυξη σημαντικών πόρων ή ικανοτήτων (Collins&Clark, 2003).

Ο Grant (1991) αναφέρεται ρητά στη θεωρία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που βασίζεται σε πόρους. Στην προσέγγισή του, οι πόροι της επιχείρησης, συνδυασμένοι σε δυνατότητες, αποτελούν τη βάση για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και, επομένως, για την επιλογή μιας στρατηγικής η οποία αξιοποιεί καλύτερα τους πόρους και τις δυνατότητες της επιχείρησης σε σχέση με τις εξωτερικές ευκαιρίες. Υπό αυτό το πρίσμα, η επιχειρηματική στρατηγική διαμορφώνεται βασικά με βάση την παρουσία ορισμένων πόρων: οι πόροι είναι η κύρια πτυχή στην οποία κατευθύνονται οι δράσεις που βασίζονται στη στρατηγική. Επίσης, οι πόροι είναι η πηγή των ικανοτήτων μιας επιχείρησης (δηλαδή των ικανοτήτων μιας ομάδας πόρων να εκτελέσει κάποια εργασία ή δραστηριότητα), με αποτέλεσμα οι ικανότητες να είναι η κύρια πηγή του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος. Ωστόσο, το να θεωρούνται οι πόροι ως η κύρια εστίαση για συγκεκριμένες δράσεις ενδέχεται να αποτελεί μια μάλλον περιορισμένη άποψη όσον αφορά στις συνέπειες ορισμένων στρατηγικών. Οι περισσότερες ευκαιρίες για αποτελεσματική ανάπτυξη και βέλτιστη χρήση των πόρων βασίζονται στη συνένωση των διαφόρων πόρων. Κατά συνέπεια, οι ίδιοι οι πόροι δεν επαρκούν, αλλά ο συνδυασμός και η ανάπτυξη των πόρων είναι πολύ πιο σημαντικός.

Πιο συγκεκριμένα, το πώς οι στρατηγικές διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση του οργανισμού απεικονίζεται στον πίνακα 3.2.

Πίνακας 3.2 Επίδραση του SHRM στην οργανωσιακή επίδοση

ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ
Προσέλκυση, ανάπτυξη και διατήρηση ατόμων υψηλής ποιότητας	Αντιστοιχεί τους ανθρώπους με τις στρατηγικές και λειτουργικές ανάγκες του οργανισμού. Παρέχει την απόκτηση,

	ανάπτυξη και διατήρηση ταλαντούχων εργαζομένων που μπορούν να προσφέρουν ανώτερη απόδοση, παραγωγικότητα, ευελιξία, καινοτομία και υψηλά επίπεδα προσωπικής εξυπηρέτησης πελατών και που «ταιριάζουν» στην κουλτούρα και τις στρατηγικές απαιτήσεις του οργανισμού
Διαχείριση ταλέντων	Διασφάλιση ότι οι ταλαντούχοι και καλά υποκινούμενοι εργαζόμενοι που απαιτούνται από τον οργανισμό για την κάλυψη των παρόντων και των μελλοντικών αναγκών είναι διαθέσιμα
Εργασιακό περιβάλλον – βασικές αξίες, ηγεσία, ισορροπία μεταξύ εργασίας και ζωής, διαχείριση της διαφορετικότητας, ασφαλής απασχόληση	Αναπτύσσει «τη μεγάλη ιδέα», δηλαδή ένα σαφές όραμα και ένα σύνολο ολοκληρωμένων αξιών. Κάνει τον οργανισμό «ένα εξαιρετικό μέρος για εργασία»
Σχεδιασμός εργασίας και θέσεων εργασίας	Παρέχει στα άτομα διεγερτική και ενδιαφέρουσα εργασία και τους δίνει την αυτονομία και την ευελιξία να εκτελούν καλά τη δουλειά τους. Ενισχύει την εργασιακή ικανοποίηση και ευελιξία, που ενθαρρύνει την υψηλή απόδοση και την παραγωγικότητα

<p>Μάθηση και ανάπτυξη</p>	<p>Διευρύνει τη βάση δεξιοτήτων και αναπτύσσει τα επίπεδα ικανοτήτων που απαιτούνται στο εργατικό δυναμικό. Ενθαρρύνει τη διακριτική μάθηση, η οποία συμβαίνει όταν τα άτομα επιδιώκουν ενεργά να αποκτήσουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες που προωθούν τους στόχους του οργανισμού. Αναπτύσσει ένα κλίμα μάθησης ,ένα μέσο ανάπτυξης στο οποίο η αυτοδιαχειριζόμενη μάθηση καθώς και η καθοδήγηση και η εκπαίδευση ενισχύονται</p>
<p>Διαχείριση της γνώσης και του πνευματικού κεφαλαίου</p>	<p>Επικεντρώνεται τόσο στην οργανωτική όσο και στην ατομική μάθηση και στην παροχή ευκαιριών μάθησης και ευκαιριών για την ανταλλαγή γνώσεων με συστηματικό τρόπο. Διασφαλίζει ότι διατηρούνται ζωτικά αποθέματα γνώσης και ασχολείται με τη βελτίωση της ροής γνώσης, πληροφοριών και μάθησης εντός του οργανισμού</p>
<p>Αύξηση κινήτρων, δέσμευσης και αφοσίωσης ρόλου</p>	<p>Ενθαρρύνει τους ανθρώπους να ταυτιστούν και να ενεργήσουν σύμφωνα με τις βασικές αξίες του οργανισμού και πρόθυμα να συνεισφέρουν στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Αναπτύσσει κλίμα συνεργασίας και εμπιστοσύνης, ξεκαθαρίζοντας το ψυχολογικό συμβόλαιο</p>

<p>Διαχείριση υψηλών επιδόσεων</p>	<p>Αναπτύσσει μια κουλτούρα απόδοσης που ενθαρρύνει την υψηλή απόδοση σε τομείς όπως η παραγωγικότητα, η ποιότητα, τα επίπεδα εξυπηρέτησης πελατών, η ανάπτυξη, τα κέρδη και, τελικά, η παροχή αυξημένης αξίας για τους μετόχους.</p> <p>Εξουσιοδοτεί τους υπαλλήλους να επιδεικνύουν διακριτικές συμπεριφορές που συνδέονται στενότερα με υψηλότερες επιχειρηματικές επιδόσεις, όπως ανάληψη κινδύνου, καινοτομία, ανταλλαγή γνώσεων και εδραίωση εμπιστοσύνης μεταξύ διευθυντών και υφισταμένων</p>
<p>Διαχείριση ανταμοιβών</p>	<p>Αναπτύσσει κίνητρα, δέσμευση στην εργασία και διακριτική συμπεριφορά εκτιμώντας και επιβραβεύοντας τους ανθρώπους σύμφωνα με τη συνεισφορά τους</p>

Πηγή: Çalişkan, 2010

Βιβλιογραφία κεφαλαίου

1. Bititci, U.S., Ackermann, F., Ates, A., Davies, J.D., Gibb, S., MacBryde, J., Mackay, D., Maguire, C., van der Meer, R., Shafti, F. (2011). Managerial processes: an operations management perspective towards dynamic capabilities, *Production Planning & Control: The Management of Operations*, 22(2), 157-173.
2. Çalışkan, E. N. (2010). The impact of strategic human resource management on organizational performance. *Journal of Naval Science and Engineering*, 6(2), 100-116.
3. Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, And Firm Performance: The Role Of Human Resource Practices In Creating Organizational Competitive Advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6), 740–751.
4. Eneh, S. I., & Awara, N. F. (2016). Strategic human resource management practices and organizational growth: A theoretical perspective. *Global Journal Of Social Sciences*, 15, 27-37.
5. Gashi, R. (2013). Strategic Human Resources Management: Human Resources or Human Capital. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 2(9), 88-90.
6. Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, Summer, 114-135.
7. Lengnick-Hall, C. A., & Lengnick-Hall, M. L. (1988). Strategic human resource management: A review of the literature and a proposed typology. *Academy of Management Review*, 13(3), 454-470.
8. Negulescu, O. H. (2019). The importance of competitive advantage assessment in selecting the organization's strategy. *Review of General Management*, 29(1), 70-82.
9. O' Riordan, J. (2017). The practice of Human Resource Management. Ανακτήθηκε από: https://www.ipa.ie/fileUpload/Documents/THE_PRACTICE_OF_HRM.pdf
10. Osibanjo, A. O., & Adeniji, A. A. (2010). *Human resource management: Theory & Practice*. Nigeria: Pumark Nigeria Ltd.
11. Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.

12. Potjanajaruwit, P. (2018). Competitive advantage effects on firm performance: A case study of startups in Thailand. *Journal of International Studies*, 10(1), 104-111.
13. van Sluijs, E., & Kluytmans, F. (1994). *Business Strategy and Human Resource Management: Setting the Scene*. MERIT.
14. Wang, W-C., Lin, C-H., & Chu, Y-C. (2011). Types of Competitive Advantage and Analysis. *International Journal of Business and Management*, 6(5), 100-104.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ TARMAC

4.1 Η επιχείρηση Tarmac

Η εταιρεία Tarmac είναι μία από τις ηγέτιδες επιχειρήσεις βιώσιμων δομικών υλικών, οδοποιίας και δομικών προϊόντων στο Ηνωμένο Βασίλειο. Πρωτοπορεί στην προμήθεια δομικών υλικών που περιλαμβάνει αδρανή υλικά, άσφαλτο, τσιμέντο, ασβέστη, σκυρόδεμα, εργολαβίες δρόμων, δομικά προϊόντα και υπηρεσίες ανακύκλωσης. Δραστηριοποιείται στον χώρο 150 έτη και αποτελεί ένα εθνικό δίκτυο τοπικών επιχειρήσεων, που συνδυάζει τη γνώση και την τεχνογνωσία σε δύο από τις πιο εμβληματικές μάρκες του κατασκευαστικού κλάδου: Tarmac, πρωτοπόρους και εφευρέτες του σύγχρονου δρόμου και BlueCircle, η εταιρεία που κατοχύρωσε με δίπλωμα ευρεσιτεχνίας το τσιμέντο Portland. Εκτός από την παροχή λύσεων για μικρές εργασίες DIY, συμβάλλει σε μερικά από τα μεγαλύτερα κατασκευαστικά έργα του Ηνωμένου Βασιλείου με εστίαση στην καινοτομία. Έργα της επιχείρησης περιλαμβάνουν τα εξής: Silverstone, One Blackfriars, Wembley Stadium, Heathrow Terminal 5, Blackpool Sea Defences, The Shard, London 2012 και The Mersey Gateway. Η εταιρεία απασχολεί περίπου 7.000 άτομα σε ένα δίκτυο περισσότερων από 400 τοποθεσιών σε όλο το Ηνωμένο Βασίλειο. Η Tarmac είναι μέρος της CRH, της κορυφαίας επιχείρησης δομικών υλικών στον κόσμο.

Η εταιρεία είναι ειδική στην προμήθεια κατασκευών, αυτοκινητοδρόμων και δομικών υλικών για εργολάβους, εμπόριο και τελικούς χρήστες. Οι εθνικές εργολαβικές και κατασκευαστικές υπηρεσίες πρωτοστατούν στην παροχή καινοτόμου σχεδιασμού υλικών, ικανότητας εγκαταστάσεων, διαχείρισης logistics και λύσεων προγραμμάτων με τεχνολογία αξίας. Οι υπηρεσίες πολιτικού μηχανικού προσφέρουν εμπειρία και τεχνογνωσία. Για εργολάβους, τοπικές αρχές ή προμηθευτές μακροπρόθεσμης συντήρησης προσφέρει εθνικά δίκτυα τοπικών κόμβων συλλογής και δυνατότητες κινητών εγκαταστάσεων σκυροδέματος που υποστηρίζουν γρήγορη ανάκαμψη και εύκολη πρόσβαση σε υψηλής ποιότητας άσφαλτο και σκυρόδεμα.

Η φιλοδοξία της επιχείρησης είναι να συνεχίσει την καινοτομία στην παροχή των υποδομών, των υπηρεσιών και των προϊόντων που απαιτούνται για την ανάπτυξη της οικονομίας της χώρας. Συνεργάζεται με φυσικά και νομικά πρόσωπα για να βοηθήσει στη δημιουργία ενός πιο βιώσιμου δομημένου περιβάλλοντος, σχεδιασμένου να υποστηρίξει τη μελλοντική ευημερία. Είναι σημαντικό για την εταιρεία να διασφαλίσει

ότι η γη που κατέχει τυγχάνει υπεύθυνης διαχείρισης, βιώσιμης αποκατάστασης και συντήρησης προς όφελος της επιχείρησης, των κατοίκων της περιοχής, της βιοποικιλότητας και των κοινοτήτων στις οποίες δραστηριοποιείται. Προμηθεύει και εξάγει αδρανή υλικά για να υποστηρίξει την ανάπτυξη υποδομών και κατασκευαστικών έργων σε ολόκληρο το Ηνωμένο Βασίλειο. Η Land and Natural Resources της Tarmac, συνεργάζεται με αναπτυξιακούς εταίρους για να δημιουργήσουν νέες δυναμικές κοινότητες, που περιλαμβάνουν οικογενειακές κατοικίες και εμπορικούς χώρους, καθώς και πολυάριθμα λατομεία και πάρκα, όπως το πάρκο Panshanger 400 εκταρίων στο Hertfordshire, το οποίο έχει βραβευθεί -εκτός των άλλων- και για την άγρια ζωή.

4.2 Στοιχεία του περιβάλλοντος της επιχείρησης

Εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον

Η εταιρεία Tarmac βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στους προμηθευτές για την προμήθεια πρώτων υλών. Αυτό σημαίνει ότι το εξωτερικό περιβάλλον είναι ένας προσδιοριστικός παράγοντας της στρατηγικής διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού. Ως εκ τούτου, θα πρέπει να υπάρχει ένας προσεκτικός σχεδιασμός της στρατηγικής στη βάση της διαχείρισης κρίσεων. Επιπλέον παράγοντας του εξωτερικού περιβάλλοντος που θα πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι η τεχνολογία, η οποία επηρεάζει αφενός τον τρόπο διοίκησης και λειτουργίας της επιχείρησης και αφετέρου την παραγωγική διαδικασία. Σημαντικό στοιχείο που θα πρέπει να αναφερθεί είναι πως η εταιρεία έχει επενδύσει στον ψηφιακό μετασχηματισμό. Έχει δημιουργηθεί η πλατφόρμα Connect για πρόσβαση στον λογαριασμό 24/7, δεδομένα αυτοεξυπηρέτησης για πληρωμές και παρακολούθηση παραγγελιών, βελτιώσεις διαδικασιών για παραδόσεις, διασφάλιση ποιότητας υλικού και παρακολούθηση παραγγελιών.

Οι πελάτες του οργανισμού αποτελούν σημαντικό προσδιοριστικό παράγοντα της οργανωσιακής επίδοσης του οργανισμού. Η προμήθεια ποιοτικών πρώτων υλών, η τεχνολογία και συνολικά ο τρόπος λειτουργίας της εταιρείας, συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης σχέσεων, είναι κρίσιμοι παράγοντες στην ικανοποίηση των πελατών. Ο συνδυασμός ανθρώπων, τεχνολογίας, περιουσιακών στοιχείων και καινοτομίας δίνει τη δυνατότητα στην εταιρεία να παρέχει στους πελάτες επιλογές και ευελιξία.

Βασικός εσωτερικός παράγοντας της εταιρείας είναι οι εργαζόμενοι. Έμφαση θα πρέπει να δοθεί στη συμπερίληψη των εργαζομένων, δεδομένου ότι το ανθρώπινο δυναμικό χαρακτηρίζεται από πολυπολιτισμικότητα. Επίσης, θα πρέπει να δοθεί έμφαση στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης, της οργανωσιακής δέσμευσης,

της αφοσίωσης και της παρακίνησης των εργαζομένων. Η εταιρεία απασχολεί περίπου 7.000 άτομα σε όλο το Ηνωμένο Βασίλειο και δέσμευσή της είναι να αναπτύξει ένα ποικιλόμορφο, ταλαντούχο και υψηλής ειδίκευσης εργατικό δυναμικό για την υποστήριξη της κατασκευαστικής βιομηχανίας του Ηνωμένου Βασιλείου. Ως εργοδότης παρέχει ένα εξαιρετικό μέρος για εργασία και προσφέρει ένα ευρύ φάσμα ρόλων σε ολόκληρο το Ηνωμένο Βασίλειο, με στόχο να παρέχει ένα περιβάλλον στο οποίο οι άνθρωποι μπορούν να ευδοκιμήσουν. Βοηθά και υποστηρίζει ένα ταλαντούχο εργατικό δυναμικό που είναι σε γενικές γραμμές αντιπροσωπευτικό των κοινοτήτων στις οποίες η επιχείρηση δραστηριοποιείται και έχει ένα ευρύ φάσμα διαθέσιμων ρόλων, που αγκαλιάζει την πρώιμη σταδιοδρομία, τους χειριστές, τις θέσεις μαθητείας και τους πτυχιούχους, έως και ανώτερους ρόλους. Σημαντικό στοιχείο είναι πως η εταιρεία δίνει μεγάλη έμφαση στην ανάπτυξη και ενίσχυση νέων δεξιοτήτων, στην ομαδική εργασία, στην ενσωμάτωση της τεχνολογίας, στη μάθηση και την ανάπτυξη όσον αφορά τις πρακτικές, τεχνικές και ήπιες δεξιότητες για να κατευθύνει τις φιλοδοξίες των εργαζομένων.

Εκτός των ανωτέρω, βασικός προσδιοριστικός παράγοντας του εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας είναι η καινοτομία. Στην εταιρεία συνδυάζεται η γνώση και η τεχνογνωσία, απαραίτητα στοιχεία του κατασκευαστικού κλάδου. Αυτό οδήγησε σε σημαντικά καινοτόμα προϊόντα, όπως ένα είδος ασφάλτου, καθώς και η εισαγωγή σκυροδέματος και τσιμέντων επόμενης γενιάς. Υπάρχει ευρεία συνεργασία τόσο εσωτερικά όσο και σε ολόκληρη την αλυσίδα εφοδιασμού σε μεγάλα έργα καινοτομίας για την οικοδόμηση γνώσεων και λύσεων με τη βοήθεια ερευνητικών οργανισμών, πανεπιστημίων και φορέων του κλάδου. Η καινοτομία έχει προσανατολισμό στη βιωσιμότητα.

Αειφορία

Η εταιρεία δεσμεύεται να οικοδομήσει μια κουλτούρα μηδενικής αρνητικής επίπτωσης στο περιβάλλον που δίνει προτεραιότητα στην υγεία, την ασφάλεια και την ευημερία των ανθρώπων και στοχεύει στη συνεχή βελτίωση. Η βιωσιμότητα είναι απαραίτητη για την ευημερία της κοινωνίας, των πελατών μας, των κοινοτήτων στις οποίες δραστηριοποιείται και για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία της επιχείρησης. Ο κόσμος αλλάζει και αναγνωρίζεται ευρέως από την κυβέρνηση του Ηνωμένου Βασιλείου και τον κατασκευαστικό τομέα ότι οι περιβαλλοντικοί και κοινωνικοί προβληματισμοί θα μεταμορφώσουν το μέλλον μας. Ως ηγέτιδα επιχείρηση στον κατασκευαστικό τομέα του Ηνωμένου Βασιλείου, η Tarmac αναγνωρίζει τον σημαντικό ρόλο που

διαδραματίζει για τη μετάβαση σε ένα βιώσιμο, ανθεκτικό δομημένο περιβάλλον, τα οφέλη που θα φέρει αυτό στην κοινωνία και τις ευκαιρίες για την ίδια την επιχείρηση.

Η προσέγγιση της επιχείρησης στη βιωσιμότητα βρίσκεται στο επίκεντρο των δραστηριοτήτων και της φιλοσοφίας της και είναι ενσωματωμένη σε όλες τις λειτουργίες της. Προς αυτήν την κατεύθυνση έχει δημιουργήσει ένα External Sustainability Panel για την παροχή συμβουλών από ειδικούς. Σε συνεργασία με την ομάδα και άλλους ενδιαφερόμενους φορείς, έχει εντοπίσει τις βασικές προτεραιότητες βιωσιμότητας για την επιχείρηση, έχει θέσει δεσμεύσεις που οδηγούν πέρα από τις σταδιακές βελτιώσεις σε λύσεις μετασχηματισμού επιχειρήσεων. Για την επίτευξη αυτών των στόχων η εταιρεία έχει μια αξιόπιστη στρατηγική. Η εν λόγω στρατηγική υπογραμμίζει τη σημασία της υιοθέτησης μιας προσέγγισης ολόκληρης της ζωής και της ενσωμάτωσης της βιωσιμότητας σε όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης: από την αγορά πρώτων υλών, τις επιχειρησιακές λειτουργίες και τα logistics, την απόδοση των προϊόντων σε χρήση και την επαναχρησιμοποίηση και ανακύκλωσή τους στο τέλος της ζωής τους. περαιτέρω, η στρατηγική της επιχείρησης για τη βιωσιμότητα βασίζεται σε προηγούμενα επιτεύγματα και ονομάζεται «Δράση» (ACT). Η εταιρεία βοηθά στην οικοδόμηση οικιών, σχολείων, νοσοκομείων και ζωτικών υποδομών για τη βελτίωση της ευημερίας των τοπικών κοινωνιών και τη διατήρηση και προστασία του περιβάλλοντος.

Υγεία και ασφάλεια

Φιλοδοξία της επιχείρησης είναι να πραγματοποιεί συνεχή βελτίωση για όλους τους εργαζόμενους και τους εργολάβους. Αυτή η προσέγγιση για τη βελτίωση της ασφάλειας εκτείνεται σε όλη την αλυσίδα εφοδιασμού και σε κάθε πτυχή της επιχείρησης: από τον τρόπο που διαχειρίζεται τοποθεσίες και τον τρόπο που εκπαιδεύει και εξοπλίζει με γνώσεις και ικανότητες τους υπαλλήλους και τους εργολάβους, έως τα χαρακτηριστικά ασφαλείας που εγκαθιστά στα οχήματα για την προστασία των χρηστών του δρόμου. Υπάρχει συνεργασία με ειδικούς στον τομέα της Υγείας και της Ασφάλειας, όπως το British Safety Council και το The Health and Safety Executive και παράλληλα είναι ένας από τους ιδρυτικούς εταίρους του προγράμματος ψυχικής υγείας Mates in Mind για άτομα που εργάζονται στον κατασκευαστικό τομέα. Έχει προβεί ακόμα στη δημιουργία ενός πάρκου, το Εθνικό Πάρκο Δεξιοτήτων και Ασφάλειας (National Skills and Safety Park) που φιλοξενεί την επιχειρησιακή ενσωμάτωση, την επαγγελματική επιχειρησιακή εκπαίδευση, τις αξιολογήσεις και τη

μάθηση για την υγεία και την ασφάλεια, επιδεικνύοντας τη δέσμευση της εταιρείας να οικοδομήσει τη σωστή κουλτούρα ασφάλειας και να δημιουργήσει μια βελτιωμένη εμπειρία για τους εργαζόμενους.

4.3 Πολιτικές διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού στην εταιρεία

Επιλογή και πρόσληψη

Η εταιρεία στοχεύει στο να διευκολύνει τους υποψηφίους να υποβάλουν αίτηση, αλλά και στην απλοποίηση της διαδικασίας επιλογής και πρόσληψης. Ανάλογα με τον ρόλο για τον οποίο υποβάλλει κάποιος αίτηση, υπάρχουν διάφορα στάδια για να ελεγχθούν οι δεξιότητες και η εμπειρία των υποψηφίων, αλλά και να μπορέσουν οι υποψήφιοι να δείξουν την αξία τους. Η διαδικασία αυτή έχει ως εξής:

1. Υποβολή αίτησης ηλεκτρονικά με υποβολή βιογραφικού και δυνατότητα συνοδευτικής επιστολής
2. Συνέντευξη με τον υπεύθυνο προσλήψεων
3. Δεύτερη συνέντευξη, ψυχομετρικά τεστ και ομαδικές εργασίες
4. Προσφορά και εισαγωγή στο Εθνικό Πάρκο Δεξιοτήτων και Ασφάλειας: Η υπερσύγχρονη εκπαιδευτική αυτή εγκατάσταση, η οποία αναπαράγει ζωντανά σενάρια για να προσφέρει μια ρεαλιστική και συναρπαστική εισαγωγή, θα εξοπλίσει τους εργαζόμενους με τις κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες, ούτως ώστε να εργαστούν με ασφάλεια και αποτελεσματικότητα στον οργανισμό. Όλοι οι νέοι εργαζόμενοι που εντάσσονται στην επιχείρηση σε λειτουργικούς ρόλους θα πρέπει να συμμετάσχουν σε αυτό το στάδιο.

Ένταξη και Ποικιλομορφία

Το όραμα της επιχείρησης για τη συμπερίληψη και την ποικιλομορφία είναι να οικοδομήσει και να γιορτάσει μια δίκαιη και υποστηρικτική κουλτούρα που προωθεί ευκαιρίες για όλους, ένα περιβάλλον όπου όλοι νιώθουν περήφανοι που είναι ο εαυτός τους. Το ανθρώπινο δυναμικό αντικατοπτρίζει τις κοινότητες όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Σε αυτό το πεδίο, η φιλοδοξία της επιχείρησης είναι ο κάθε εργαζόμενος, ανεξάρτητα από το επίπεδο, τον ρόλο ή το υπόβαθρο, να απολαμβάνει ένα περιβάλλον σεβασμού, ένταξης και συμμετοχής. Για τον λόγο αυτό καταργούνται ενεργά τα εμπόδια για να διασφαλιστεί ότι όλοι υποστηρίζονται και μπορούν να αξιοποιήσουν τις δυνατότητές τους μαζί με την εταιρεία, λαμβάνονται ενεργά μέτρα για να ενθαρρύνουν άτομα από ένα ευρύ φάσμα υποβάθρων να υποβάλουν αίτηση για θέσεις εργασίας, καθώς υποστηρίζεται ότι μια διαφορετική εταιρεία χωρίς

αποκλεισμούς θα επιτρέψει σε όλους να ευδοκιμήσουν, γίνονται προσαρμογές για άτομα με αναπηρία, υποστηρίζεται η μερική απασχόληση και η ευέλικτη εργασία στη βάση της πεποίθησης ότι η σωστή ισορροπία είναι κρίσιμη για την προσωπική και επαγγελματική επιτυχία. Ενέργειες στις οποίες προβαίνει η επιχείρηση σε αυτό το πλαίσιο είναι:

- α) Επανεξέταση των πολιτικών για τους ανθρώπους
- β) Έρευνα στους ίδιους τους εργαζομένους πώς θα μπορούσε να γίνει ο χώρος εργασίας πιο περιεκτικός
- γ) Πρόγραμμα εκπαίδευσης Διευθυντών
- δ) Καμπάνια Proudto be me, η οποία παρουσιάζει συναδέλφους από διαφορετικά υπόβαθρα σε όλη την επιχείρηση, που μιλούν για τις εμπειρίες τους και τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία τους υποστηρίζει.
- ε) Το 2020 ξεκίνησε η λειτουργία των κοινοτήτων εργαζομένων για συναδέλφους που μπορούν να ενταχθούν εάν ταυτιστούν ως μέλη του δικτύου ή αν θέλουν να ενταχθούν ως «σύμμαχοι» μέλη για να υποστηρίξουν περαιτέρω το εργατικό δυναμικό μας διασφαλίζοντας ότι όλοι αισθάνονται ότι περιλαμβάνονται και ότι οι απόψεις τους και τα συμφέροντα εκπροσωπούνται σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης. Οι εν λόγω κοινότητες περιλαμβάνουν: Μαύρη, Ασιατική, Μειονοτική Εθνοτική κοινότητα (BAME), Κοινότητα Ισότητας των Φύλων, Ψυχική Υγεία και Ευεξία, Κοινότητα λεσβιών, ομοφυλόφιλων, αμφιφυλόφιλων, τρανσέξουαλ, queer (LGBTQ+), Κοινότητα αναπήρων, Κοινότητα γονέων και φροντιστών, Εμμηνόπαυση.

Μάθηση και ανάπτυξη

Η επιχείρηση στοχεύει να προσελκύσει, να αναπτύξει και να διατηρήσει τα καλύτερα δυνατά talenta για την προώθηση τόσο της ίδιας της εταιρείας, όσο και συνολικά του κλάδου. Ως μέρος αυτού, παρέχεται ένα ευρύ φάσμα επίσημης κατάρτισης και προσόντων, σε συνδυασμό με προγράμματα εσωτερικής μάθησης και ανάπτυξης και εκμάθησης στην εργασία για να αναπτυχθούν οι γνώσεις και οι δεξιότητες των εργαζομένων. Υπάρχει μία συνεργασία με τους ίδιους τους εργαζόμενους για να δημιουργηθεί ένα πρόγραμμα προσωπικής ανάπτυξης προσαρμοσμένο στις ανάγκες του εκάστοτε εργαζομένου, ώστε να συμβάλει προς την κατεύθυνση της ανάπτυξης σταδιοδρομίας. Εκτός από την ιδιότητα του παρόχου μαθητείας, η εταιρεία συνεργάζεται με διάφορα ιδρύματα και τριτοβάθμιας εκπαίδευσης για την παροχή κατάρτισης και ανάπτυξης ειδικά για τον κλάδο. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται από

την ίδια την επιχείρηση: «Είτε εργάζεστε σε επιχειρήσεις και χρειάζεστε τεχνική, πρακτική, κατάρτιση δεξιοτήτων είτε εργάζεστε σε εταιρικές λειτουργίες και χρειάζεστε επαγγελματικά προσόντα για να κάνετε το επόμενο βήμα στην καριέρα σας, έχουμε τους πόρους για να σας υποστηρίξουμε. Μπορούμε να σας βοηθήσουμε να κάνετε μια απρόσκοπτη μετάβαση σταδιοδρομίας – αν θέλετε να ενωθείτε μαζί μας και τον κατασκευαστικό κλάδο από μια εντελώς άσχετη καριέρα, τότε έχουμε σχέδια για εσάς. Παρέχουμε ένα ευρύ φάσμα προγραμμάτων μάθησης και ανάπτυξης σε ολόκληρη την επιχείρησή μας, τα οποία σας βοηθούν να προλάβετε και να αναπτύξετε τις μεταβιβάσιμες δεξιότητές σας». Προγράμματα τα οποία λαμβάνουν χώρα στην εταιρεία είναι:

- Πρόγραμμα Επαγγελματικής Ανάπτυξης Χειριστή: Ένα πλήρως διαπιστευμένο επαγγελματικό προσόν σε κινητές και στατικές λειτουργίες.
- Πρόγραμμα Ακαδημίας Ηγεσίας: Διατίθενται προγράμματα Front-line, MiddleManager και SeniorLeadership.
- Υποστήριξη καθοδήγησης: Συνεργασία με έναν μέντορα στην επιχείρηση για να βοηθήσει να διαμορφώσει ο κάθε εργαζόμενος τους στόχους του, να παρακολουθείται η πρόοδός του ή να μιλήσει για τυχόν προκλήσεις στην εργασία.
- Πρόγραμμα Ανάπτυξης Εργαζομένων: Εστιάζει στην ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και επιχειρηματικών γνώσεων, αλλά και στη δικτύωση με συναδέλφους.
- Πρόγραμμα FutureLeaders: Ο πληθυσμός των πρώτων αποφοίτων μας συγκεντρώνεται για μια ημέρα δικτύωσης και διασκεδαστικών δραστηριοτήτων οικοδόμησης ομάδας, πριν δημιουργηθούν ομάδες έργου για να επιλυθούν βασικές προκλήσεις που προτείνονται από την ευρύτερη επιχείρηση.
- Πρόγραμμα Δούκας του Εδιμβούργου: Προωθείται η ανάπτυξη ήπιων δεξιοτήτων και η ανάπτυξη και την ενίσχυση των βασικών αξιών.

Ανταμοιβές και οφέλη

Η εταιρεία παρέχει όλες τις συνήθεις ανταμοιβές και οφέλη ενός μεγάλου οργανισμού, όπως συνταξιοδοτικό πρόγραμμα, επίδομα εταιρικού αυτοκινήτου, προγράμματα μπόνους και ούτω καθεξής. Ιδιαίτερο χαρακτηριστικό της επιχείρησης είναι η παροχή ευελιξίας στα προγράμματα ανταμοιβών και άλλων οφελών. Ως μέρος μιας προσέγγισης χωρίς αποκλεισμούς, επιθυμία της εταιρείας είναι οι εργαζόμενοι να μπορούν να επιλέγουν τις καλύτερες ανταμοιβές που ταιριάζουν σε αυτούς και στον τρόπο ζωής τους. Αυτό μπορεί να είναι η λήψη επιπλέον διακοπών για χρόνο μακριά με την οικογένεια από το ενισχυμένο πρόγραμμα ετήσιας άδειας ή η πρόσβαση σε εκπλώσεις σε προϊόντα από μεγάλους λιανοπωλητές που προσφέρονται στο

πρόγραμμα επιβράβευσης Tarmac. Εκτός από τις επίσημες προσφορές παροχών, προσφέρονται επίσης προγράμματα υποστήριξης και καθοδήγησης που καλύπτουν μια ποικιλία θεμάτων, από τη διαχείριση της ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής έως την υποστήριξη ψυχικής υγείας. Υπάρχουν διάφορα δίκτυα υποστήριξης εργαζομένων για να βοηθήσουν και να συμβουλευθούν σε οτιδήποτε χρειάζονται οι εργαζόμενοι. Το TarmacReward είναι το μέρος όπου όλοι οι εργαζόμενοι της Tarmac μπορούν να έχουν πρόσβαση σε ένα ευρύ φάσμα εθελοντικών παροχών και αποκλειστικών εκπνώσεων.

4.4 Στρατηγικό μανάτζμεντ ανθρωπίνων πόρων στην Tarmac

Στην παραδοσιακή διοίκηση ανθρωπίνων πόρων οι εργαζόμενοι είναι απλώς το εργατικό δυναμικό που απαιτείται σε αντάλλαγμα μία μισθολογική απολαβή. Ωστόσο, στο SHRM δίνεται έμφαση στην προσωπική ανάπτυξη και εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, στην παροχή υποστήριξης και φροντίδας στους εργαζόμενους. Επίσης, εστιάζει σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα και για αυτόν τον λόγο αποκτά ιδιαίτερη σημασία η επένδυση στις δεξιότητες, τις γνώσεις και τις προσωπικότητες των ανθρώπων για την επίτευξη και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Armstrong, 2006; Çalişkan, 2010; O' Riordan, 2017), στη βάση της θεωρίας των πόρων (Grant, 1991; Collins&Clark, 2003; Çalişkan, 2010).

Μια προσέγγιση βασισμένη σε πόρους στο στρατηγικό ανθρώπινο δυναμικό εστιάζει στην ικανοποίηση των απαιτήσεων ανθρώπινου κεφαλαίου του οργανισμού. Η έννοια του στρατηγικού ανθρώπινου δυναμικού που βασίζεται σε πόρους βασίζεται στην ιδέα ότι ο οργανισμός είναι ένα σύνολο παραγωγικών πόρων. Αναπτύχθηκε από τους Prahalad και Hamel (1990), οι οποίοι δήλωσαν ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτάται εάν μια επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει και να αναπτύξει ανθρώπινο δυναμικό που της επιτρέπει να μαθαίνει πιο γρήγορα και να εφαρμόζει τη μάθηση αυτή πιο αποτελεσματικά από τους ανταγωνιστές της. Το διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προέρχεται από την απόκτηση και την αποτελεσματική χρήση διακριτών πόρων που οι ανταγωνιστές δεν μπορούν να μιμηθούν. Όπως προτείνουν οι Purcell et al. (2003), οι αξίες και οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού αποτελούν έναν σημαντικό μη μιμούμενο πόρο. Αυτό επιτυγχάνεται διασφαλίζοντας ότι: α) η επιχείρηση έχει άτομα υψηλότερης ποιότητας από τους ανταγωνιστές της, β) αναπτύσσεται και καλλιεργείται το μοναδικό πνευματικό κεφάλαιο που διαθέτει η επιχείρηση, γ) ενθαρρύνεται η οργανωσιακή μάθηση, δ) υπάρχουν συγκεκριμένες αξίες για τον οργανισμό και μια κουλτούρα που ενώνει τον οργανισμό. Ο στόχος μιας προσέγγισης που βασίζεται σε πόρους είναι η βελτίωση της ικανότητας πόρων,

επιτυγχάνοντας στρατηγική προσαρμογή μεταξύ πόρων και ευκαιριών και απόκτηση προστιθέμενης αξίας από την αποτελεσματική χρήση των πόρων. Σύμφωνα με τη θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου, η θεωρία που βασίζεται στους πόρους τονίζει ότι η επένδυση σε ανθρώπους προσθέτει στην αξία τους για την επιχείρηση. Η στρατηγική που βασίζεται σε πόρους, όπως υποδεικνύει ο Barney (1991), μπορεί να αναπτύξει στρατηγική ικανότητα και να οδηγήσει σε αυτό που οι Boxall και Purcell (2003) αναφέρουν ως πλεονέκτημα ανθρώπινου δυναμικού.

Από την προηγηθείσα ανάλυση διαπιστώθηκε πως η εταιρεία Tarmac κάνει χρήση του στρατηγικού μανάτζμεντ ανθρωπίνων πόρων, καθώς αντιμετωπίζει τους ανθρώπους του ως τον πιο σημαντικό πόρο, εστιάζοντας στην επαγγελματική και προσωπική τους ανάπτυξη, στην ικανοποίηση διαμέσου ευέλικτων προγραμμάτων μάθησης, αποζημίωσης, εργασίας, αλλά και δείχνοντας ενδιαφέρον για τη συμπερίληψη των εργαζομένων, την παροχή συμβουλευτικής, την πνευματική τους ευεξία. Ακόμα και πριν από αυτό, προσλαμβάνουν εξειδικευμένους υπαλλήλους για συγκεκριμένους ρόλους μέσω στρατηγικών διαδικασιών πρόσληψης που περιλαμβάνουν όλη την επιχείρηση κατά νου, και έτσι διασφαλίζουν ότι οι άνθρωποι διαθέτουν τις κατάλληλες δεξιότητες και γνώσεις για την επίτευξη των στόχων. Επίσης, εφαρμόζει εξατομικευμένα προγράμματα σχέσεων εργασίας (π.χ. προώθηση της ευέλικτης εργασίας), εκπαίδευσης και ανταμοιβών. Όπως έχει επισημανθεί και από άλλους ερευνητές (Grant, 1991; Collins & Clark, 2003; Armstrong, 2006; Wangetal., 2011; O' Riordan, 2017), το ικανό, εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό που υποκινείται διαμέσου πολιτικών όπως οι ανταμοιβές και η επαγγελματική ανάπτυξη είναι ζωτικής σημασίας για τη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Είναι επίσης εξαιρετικά σημαντικό ότι η εταιρεία χαρακτηρίζεται από μία θετική στάση απέναντι στη διαφορετικότητα, προσπαθώντας να αξιοποιήσει και να αναπτύξει περαιτέρω τις ικανότητες και ιδιότητες του εκάστοτε ενδιαφερομένου, ακριβώς στη βάση αυτή της διαφορετικότητας. Εκτιμά και αγκαλιάζει τις διαφορές, επιτρέποντας σε κάθε μέλος να εκμεταλλευτεί τις δυνάμεις του. Εκτός από αυτό, προωθεί πρότυπα εργασίας φιλικά προς την οικογένεια και για τα δύο φύλα. Η ένταξη και ο σεβασμός και συμπερίληψη της διαφορετικότητας ενσωματώνονται στη συνολική στρατηγική της εταιρείας, διαμορφώνουν την οργανωσιακή κουλτούρα, και ουσιαστικά αποτελούν μέσα για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της εταιρείας. Σύμφωνα με τον Çalişkan (2010), στη στρατηγική διαχείριση ανθρωπίνων πόρων ο οργανισμός ενθαρρύνει όλους τους εργαζομένους ανεξαιρέτως να συμβάλουν στην επίτευξη των

οργανωσιακών στόχων και να κερδίσει την εμπιστοσύνη, την αφοσίωση και τη δέσμευσή τους.

Σύμφωνα με τον Armstrong (2006), μία προσέγγιση στρατηγικού μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων είναι η διαχείριση υψηλής δέσμευσης. Η διαχείριση υψηλής δέσμευσης έχει περιγραφεί ως μια μορφή διαχείρισης που στοχεύει στην πρόκληση δέσμευσης έτσι ώστε η συμπεριφορά να είναι κυρίως αυτορουθιζόμενη παρά να ελέγχεται από κυρώσεις και πιέσεις εξωτερικές του ατόμου και τις σχέσεις εντός του οργανισμού, στη βάση υψηλών επιπέδων εμπιστοσύνης (Wood, 1996). Οι δραστηριότητες για τη δημιουργία ενός οργανισμού υψηλής δέσμευσης είναι οι κάτωθι, οι οποίες υπάρχουν στην εταιρεία Tarmac:

- 1) η ανάπτυξη κλιμάκων σταδιοδρομίας και η έμφαση στην ικανότητα κατάρτισης και τη δέσμευση ως ιδιαίτερα εκτιμώμενα χαρακτηριστικά των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού,
- 2) υψηλό επίπεδο λειτουργικής ευελιξίας με την εγκατάλειψη των δυνητικά άκαμπτων περιγραφών θέσεων εργασίας,
- 3) η μείωση των ιεραρχιών και η ισότιμη συμμετοχή των μελών του οργανισμού στις πολιτικές του,
- 4) έμφαση στις ομάδες εργασίες για τη διάδοση πληροφοριών (ομαδική ενημέρωση), τη δόμηση της εργασίας (ομαδική εργασία) και την επίλυση προβλημάτων (κύκλοι ποιότητας),
- 5) σχεδιασμός εργασίας ως κάτι που κάνει συνειδητά η διοίκηση προκειμένου να παρέχει θέσεις εργασίας που έχουν σημαντικό επίπεδο εγγενούς ικανοποίησης στους εργαζομένους,
- 6) υιοθέτηση ευέλικτων σχημάτων εργασίας
- 7) νέες μορφές συστημάτων αξιολόγησης και πληρωμών και, πιο συγκεκριμένα, αξιοκρατική αμοιβή και κατανομή κερδών,
- 8) υψηλή συμμετοχή των εργαζομένων στη διαχείριση της ποιότητας.

Επίσης, σύμφωνα με τον Armstrong (2006), μία ακόμα προσέγγιση στρατηγικού μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων είναι η διαχείριση υψηλής συμμετοχής, η οποία επίσης χρησιμοποιείται στην εταιρεία Tarmac. Αυτή η προσέγγιση περιλαμβάνει τη μεταχείριση των εργαζομένων ως εταίρων στην επιχείρηση των οποίων τα συμφέροντα γίνονται σεβαστά και οι οποίοι έχουν φωνή για θέματα που τους αφορούν. Αφορά την επικοινωνία και τη συμμετοχή. Ο στόχος είναι να δημιουργηθεί ένα κλίμα στο οποίο λαμβάνει χώρα ένας συνεχής διάλογος μεταξύ των διευθυντών και των μελών των ομάδων τους για τον καθορισμό των προσδοκιών και την ανταλλαγή

πληροφοριών σχετικά με την αποστολή, τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού. Αυτό καθιερώνει την αμοιβαία κατανόηση του τι πρέπει να επιτευχθεί και ένα πλαίσιο για τη διαχείριση και την ανάπτυξη των ανθρώπων ώστε να διασφαλιστεί ότι θα επιτευχθεί. Ο οργανισμός δίνει έμφαση στις ανάγκες των εργαζομένων διαμέσου ερευνών στους ιδίους, ενώ παράλληλα εφαρμόζει εξατομικευμένα προγράμματα εκπαίδευσης, εργασίας και ανταμοιβών, με τους εργαζόμενους να συμμετέχουν στη διαμόρφωσή τους, στη βάση των δικών των αναγκών.

Αυτή η προαναφερθείσα συνδυασμένη στρατηγική τηρεί μια από τις πιο σημαντικές νομικές απαιτήσεις στον κόσμο για την απασχόληση: τις ίσες ευκαιρίες. Με αυτό, η Tarmac όχι μόνο συμμορφώνεται με την απαίτηση, αλλά την προωθεί και δείχνει στον κόσμο ότι είναι εφικτό και ωφέλιμο για εταιρείες τόσο επιτυχημένες όσο η δική τους. Στη συνέχεια, το ποικίλο εργατικό δυναμικό της Tarmac αντικατοπτρίζει την αγορά-στόχο χωρίς αποκλεισμούς και για τον λόγο αυτό μπορεί να προσελκύσει περισσότερους πελάτες. Επίσης, λόγω του φάσματος των δεξιοτήτων και των εμπειριών που αντλείται από το ποικίλο εργατικό δυναμικό, η εταιρεία είναι αρκετά ευέλικτη σε αλλαγές. Ως εκ τούτου, αυτή η πολιτική ενέχει και θετικά οφέλη για την εικόνα και τη φήμη της εταιρείας ως μία επιχείρηση που δίνει προσοχή στον κάθε εργαζόμενο, χωρίς να υιοθετεί πολιτικές διακρίσεων και στιγματισμού, με αποτέλεσμα υψηλότερο μερίδιο της αγοράς και συνεπώς κερδοφορία. Η Ο' Riordan (2017) επίσης τονίζει τη σημασία της ίσης και δίκαιης μεταχείρισης των εργαζομένων σε έναν οργανισμό προκειμένου να υπάρξει ευθυγράμμιση των στρατηγικών της εταιρείας με τις πολιτικές διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων και της υψηλής οργανωσιακής επίδοσης.

Σύμφωνα με τον Armstrong (2006), μία προσέγγιση στρατηγικού μανάτζμεντ ανθρωπίνων πόρων είναι η διαχείριση υψηλής απόδοσης. Η διαχείριση υψηλής απόδοσης περιλαμβάνει την ανάπτυξη μιας σειράς αλληλένδετων διαδικασιών που από κοινού έχουν αντίκτυπο στην απόδοση της επιχείρησης μέσω του ανθρωπίνου δυναμικού σε τομείς όπως η παραγωγικότητα, η ποιότητα, τα επίπεδα εξυπηρέτησης πελατών, η ανάπτυξη, η κερδοφορία. Αυτό επιτυγχάνεται ενισχύοντας τις δεξιότητες και εμπλέκοντας τον ενθουσιασμό των εργαζομένων. Το σημείο εκκίνησης είναι η ηγεσία, το όραμα και η δημιουργία μιας αίσθησης κατεύθυνσης και συμμετοχής όλων σε αυτήν την προσπάθεια. Οι πρακτικές διαχείρισης υψηλής απόδοσης περιλαμβάνουν αυστηρές διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής, εκτεταμένες και σχετικές δραστηριότητες μάθησης και ανάπτυξης, συστήματα αμοιβών κινήτρων και διαδικασίες διαχείρισης απόδοσης. Η στρατηγική μπορεί να εκφραστεί ως ώθηση για

ανάπτυξη μιας κουλτούρας απόδοσης σε έναν οργανισμό. Όλα αυτά τα στοιχεία βρίσκονται στην εταιρεία Tarmac, όπως αναφέρθηκε. Τα κύρια μέσα για τη δημιουργία μίας κουλτούρας υψηλής απόδοσης είναι τα κάτωθι:

- α) αποκεντρωμένη, αποκεντρωμένη λήψη αποφάσεων που λαμβάνεται από τα άτομα που βρίσκονται πιο κοντά στον πελάτη, έτσι ώστε να ανανεώνεται και να βελτιώνεται συνεχώς η προσφορά στους πελάτες. Η εταιρεία Tarmac αξιοποιεί την πολυπολιτισμικότητα που χαρακτηρίζει το ανθρώπινο δυναμικό της για να εξυπηρετήσει καλύτερα συγκεκριμένες ομάδες-στόχους.
- β) ανάπτυξη των ικανοτήτων των ανθρώπων μέσω της μάθησης σε όλα τα επίπεδα, με ιδιαίτερη έμφαση στην αυτοδιαχείριση και τις ομαδικές ικανότητες, για να επιτραπεί και να υποστηριχθεί η βελτίωση της απόδοσης και το οργανωτικό δυναμικό. Στην εταιρεία προωθείται το ομαδικό πνεύμα και οι ομάδες εργασίας, καθώς και η ατομική επαγγελματική ανάπτυξη.
- γ) διαδικασίες απόδοσης, λειτουργικότητας και διαχείρισης ανθρώπων ευθυγραμμισμένες με τους οργανωτικούς στόχους, για την οικοδόμηση εμπιστοσύνης, ενθουσιασμού και δέσμευσης στην κατεύθυνση που ακολουθεί ο οργανισμός. Οι πολιτικές ίσων ευκαιριών, τα εξατομικευμένα προγράμματα εκπαίδευσης και ανταμοιβών, σε συνδυασμό με τον ψηφιακό μετασχηματισμό και την καινοτομία επιτρέπουν τη δημιουργία υψηλής εμπιστοσύνης, δέσμευσης και αφοσίωσης των εργαζομένων, ούτως ώστε να προσπαθούν όλοι μαζί για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων.
- δ) δίκαιη μεταχείριση των εργαζομένων καθώς αλλάζει, και δέσμευση με τις ανάγκες της κοινότητας εντός και εκτός του οργανισμού. Η εταιρεία διαμέσου των προγραμμάτων αειφορίας της και με τις πολιτικές διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού προσπαθεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις και τις ανάγκες των εσωτερικών και εξωτερικών ενδιαφερομένων μερών της.

Τα χαρακτηριστικά μίας κουλτούρας υψηλών επιδόσεων σύμφωνα με τον Armstrong (2006) και τα οποία διέπουν την κουλτούρα της εταιρείας Tarmac είναι τα εξής:

- 1) υπάρχει μια σαφής οπτική γωνία μεταξύ των στρατηγικών στόχων της αρχής και των τμημάτων της και του προσωπικού της σε όλα τα επίπεδα,
- 2) η διοίκηση ορίζει τι απαιτεί με τη μορφή βελτιώσεων απόδοσης, θέτει στόχους για την επιτυχία και παρακολουθεί την απόδοση για να διασφαλίσει ότι οι στόχοι επιτυγχάνονται,
- 3) η ηγεσία δημιουργεί και αναπτύσσει μια κοινή πίστη στη σημασία της συνεχούς βελτίωσης,

- 4) υπάρχει εστίαση στην προώθηση θετικών στάσεων και συμπεριφορών εντός του οργανισμού που οδηγούν σε ένα αφοσιωμένο και παρακινημένο εργατικό δυναμικό,
- 5) διαδικασίες διαχείρισης απόδοσης ευθυγραμμισμένες με τους στόχους του οργανισμού για να διασφαλιστεί ότι οι άνθρωποι συμμετέχουν στην επίτευξη συμφωνημένων στόχων και προτύπων,
- 6) οι ικανότητες των ανθρώπων αναπτύσσονται μέσω της μάθησης σε όλα τα επίπεδα για την υποστήριξη της βελτίωσης της απόδοσης του οργανισμού,
- 7) όλοι οι εργαζόμενοι ανεξαιρέτως έχουν ευκαιρίες να αξιοποιήσουν πλήρως τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους,
- 8) όλοι οι εργαζόμενοι ανεξαιρέτως εκτιμώνται και ανταμείβονται ανάλογα με τη συνεισφορά τους.

Ωστόσο, θα πρέπει να τονιστεί πως η εταιρεία όχι μόνο κάνει χρήση της στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και της ανταγωνιστικής επιχειρηματικής στρατηγικής, διαμέσου της ενσωμάτωσης της τεχνολογίας και της καινοτομίας στις επιχειρησιακές της λειτουργίες, όπως αναφέρθηκε παραπάνω. Η τεχνολογία και η καινοτομία ως στοιχεία που μπορούν να οδηγήσουν στην επίτευξη και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έχει επισημανθεί και στο παρελθόν από άλλους μελετητές (Wangetal., 2011; Negulescu, 2019). Περαιτέρω, επισημαίνεται πως ο συνδυασμός αυτών των δύο στρατηγικών είναι απαραίτητος, σύμφωνα με τους Osibanjo και Adeniji (2010), αλλά και τους Eneh και Awara (2016), στο πλαίσιο του στρατηγικού μανάτζμεντ ανθρωπίνων πόρων προκειμένου να υπάρξει υψηλή οργανωσιακή επίδοση και επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επιπρόσθετα, αξίζει να αναφερθεί και το ότι η συμπεριφορά των εργαζομένων, σε συνδυασμό με τις ικανότητες και δεξιότητές τους, αποτελούν καθοριστικό παράγοντα στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στη βάση του στρατηγικού μανάτζμεντ ανθρωπίνων πόρων (van Sluijs & Kluytmans, 1994).

Επιπρόσθετα, με βάση τα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα πως το SHRM της εταιρείας διέπεται από τους εξής ρόλους:

Στρατηγικός εταίρος: Ως εταιρεία που δραστηριοποιείται σε ολόκληρο το Ηνωμένο Βασίλειο και διάφορους πελάτες χονδρικής και ιδιώτες σε διαφορετικές χώρες, υπάρχει ανάγκη για την Tarmac να λειτουργεί σε μια σωστή οργανωτική δομή. Επομένως, το HRM είναι υπεύθυνο για αυτό προκειμένου να διαμορφώσει τη σωστή δομή, να παρακολουθεί και να διασφαλίζει ότι εφαρμόζεται σωστά, να βρίσκει τρόπους βελτίωσης και αλλαγής, αλλά και να λειτουργεί πάντα ως

συνεργάτης με άλλους φορείς, κάτι που όντως πράττει η εταιρεία, ιδίως στο πλαίσιο της επαγγελματικής ανάπτυξης των εργαζομένων. Οι Eneh και Awara (2016) επίσης έχουν αναφερθεί στο ότι στη στρατηγική διαχείριση ανθρωπίνων πόρων ο οργανισμός δρα ως στρατηγικός εταίρος, στο πλαίσιο της διαχείρισης των εργαζομένων.

Εξειδικευμένα στελέχη διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού: με βάση την έμφαση που αποδίδει η εταιρεία στη σωστή και αποτελεσματική διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού, τα στελέχη του τμήματος εκτελούν εξειδικευμένες λειτουργίες. Αρχικά, υπάρχει μια λεπτομερής αλλά απλοποιημένη διαδικασία πρόσληψης και επιλογής προκειμένου να συγκεντρώσει η εταιρεία τα κατάλληλα άτομα στις σωστές θέσεις. Στη συνέχεια, υπάρχει η εστίαση στην προσωπική και κυρίως επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων μέσα από διάφορα προγράμματα, στην προσαρμογή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και των προγραμμάτων ανταμοιβών στις ανάγκες του εκάστοτε εργαζομένου, αλλά και στην παροχή ενός ευρύ φάσματος υποστηρικτικών υπηρεσιών. Τα παραπάνω αποτελούν κρίσιμα στοιχεία στην ευθυγράμμιση της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων με τις υπόλοιπες δραστηριότητες του οργανισμού, οδηγώντας στη δημιουργία θετικών σχέσεων και σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ του οργανισμού-εργοδότης και των εργαζομένων, αλλά και στη διαμόρφωση μίας κουλτούρας υψηλών επιδόσεων (Ο' Riordan, 2017).

Ηγέτης: το τμήμα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων μπορεί να υποστηριχθεί ότι λειτουργεί ως ηγέτης, καθώς η εταιρεία στο σύνολό της δίνει έμφαση στη σημασία της δέσμευσης, της ανάπτυξης, της παρακίνησης και της εργασιακής ικανοποίηση των εργαζομένων. Τα στελέχη του τμήματος βοηθούν τους εργαζομένους να παρακινηθούν παρέχοντας βοήθεια σταδιοδρομίας, εκπαίδευση, προγράμματα ανταμοιβών, προσπαθούν να ενσωματώσουν όλους τους εργαζομένους, λαμβάνουν υπόψη τις απόψεις και τις ανάγκες τους μέσω ερευνών, αναγνωρίζει την απόδοσή τους και τους επιβραβεύει ανάλογα για τις προσπάθειες και τα επιτεύγματά τους. Όλα αυτά τα στοιχεία μπορούν να οδηγήσουν στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στη βάση της στρατηγικής διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων (Wangetal., 2011; Gashi, 2013; Ο' Riordan, 2017; Negulescu, 2019).

Φορέας αλλαγής: ως άτομα που έχουν την ευθύνη για το εργατικό δυναμικό στην εταιρεία, τα στελέχη του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού βοηθούν τον οργανισμό να προσαρμοστεί γρήγορα σε οποιοσδήποτε αλλαγές. Διευκολύνουν τις οργανωτικές αλλαγές, όπως η ενσωμάτωση της τεχνολογίας (π.χ. ψηφιακός

μετασχηματισμός), της καινοτομίας, της δημιουργίας προγραμμάτων και ομάδων εργασίας. Σύμφωνα και με τη Gashi (2013), την τυπολογία των Lengnick-Hall και Lengnick-Hall (1988) για το μοντέλο διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων που θεωρεί τον οργανισμό ως ένα ανοικτό σύστημα, αλλά και το κυκλικό μοντέλο διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων του Van Sluijs (van Sluijs & Kluytmans, 1994) προκειμένου οι επιχειρήσεις να μπορέσουν να επιβιώσουν στο σημερινό έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, θα πρέπει να διέπονται από μία κουλτούρα αλλαγής, με το ανθρώπινο δυναμικό να είναι καθοριστικός παράγοντας σε αυτή τη διαδικασία. Η Tarmac προσπαθεί μέσω των προγραμμάτων της για την επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων να δημιουργήσει ένα ανθρώπινο δυναμικό που θα μπορεί να είναι ευέλικτο και να απαντά στις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος.

4.5 Προτάσεις για τη βελτίωση του SHRM της εταιρείας Tarmac προς την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Από την προηγηθείσα ανάλυση διαπιστώθηκε πως η εταιρεία Tarmac κάνει μία αποτελεσματική χρήση του στρατηγικού μανάτζμεντ ανθρωπίνων πόρων. Ωστόσο, δεδομένου ότι πάντοτε υπάρχει η ανάγκη και το περιθώριο για περαιτέρω βελτίωση, ιδίως στη βάση των προκλήσεων με τις οποίες έρχεται αντιμέτωπη η επιχείρηση την υφιστάμενη περίοδο (π.χ. μετα-πανδημικές συμπεριφορές καταναλωτών, αυξανόμενες πιέσεις από ρυθμιστικές αρχές και την κοινωνία των πολιτών για αειφορία, ενεργειακή κρίση και πληθωρισμός), η ενότητα αυτή παρέχει ορισμένες προτάσεις για την περαιτέρω ενίσχυση της στρατηγικής διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων.

Υιοθέτηση του e-HRM

Μία πρώτη πρόταση αφορά την επένδυση στην ψηφιακή διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων (e-HRM). Δεδομένου ότι η εταιρεία προσπαθεί να απλοποιήσει τις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής εργαζομένων, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η επένδυση σε αυτή τη μέθοδο μπορεί να συμβάλει προς αυτήν την κατεύθυνση. Παράλληλα, θα ευθυγραμμίσει τη διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού με το μοντέλο ψηφιακού μετασχηματισμού που προσπαθεί να ενσωματώσει στις επιχειρησιακές της λειτουργίες. Επίσης, με αυτή τη μέθοδο θα μπορεί να επικεντρωθεί περισσότερο στις βασικές της δραστηριότητες, όπως η λήψη αποφάσεων και η υψηλότερη ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών. Η διαπίστωση των Pan και Zhang (2020) ότι οι διευθυντές ανθρωπίνου δυναμικού πρέπει να αναλογιστούν μόνοι τους εάν οι εσωτερικές διαδικασίες υποστηρίζουν πλήρως την ψηφιοποίηση της διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού είναι επείγουσα. Ξεκινώντας από την κορυφή έως τους διευθυντές, η πρόσληψη εργαζομένων και η επιλογή, η διαχείριση μισθοδοσίας, η ανάπτυξη καριέρας, η εκπαίδευση και η παρακολούθηση της απόδοσης απαιτούνται για να εκτελούνται καλύτερα και να συμβάλλουν στις επιχειρηματικές αποφάσεις.

Η εξέλιξη της τεχνολογίας έχει αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο οι επαγγελματίες του τμήματος διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού επικοινωνούν, εργάζονται και διαχειρίζονται τους υπαλλήλους. Αυτό έχει οδηγήσει σε αύξηση της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας, καθώς και σε αλλαγή στον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι δημιουργούν, οργανώνουν, διαχειρίζονται και λειτουργούν μια επιχείρηση (Zhang & Wang, 2006). Αυτές οι σημαντικές τεχνολογικές εξελίξεις και εκσυγχρονισμοί, μαζί με την επέκταση του διαδικτύου και άλλου εξειδικευμένου εξοπλισμού, έχουν επιτρέψει τους οργανισμούς να μεγιστοποιήσουν τις δυνατότητές τους για απόδοση και ενίσχυση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας των τμημάτων διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού (De Alwisetal., 2022). Το e-HRM μπορεί να αυξήσει περαιτέρω την απόδοση του οργανισμού ανασχεδιάζοντας ριζικά τις πρακτικές και τις στρατηγικές ανθρωπίνου δυναμικού προκειμένου να μπορέσει να επιβιώσει και να αναπτυχθεί σε μια έντονα ανταγωνιστική αγορά. Σύμφωνα με τον Strohmeier (2007) το e-HRM αναφέρεται στη χρήση της τεχνολογίας πληροφοριών για τη σύνδεση και υποστήριξη τουλάχιστον δύο μεμονωμένων ή συλλογικών παραγόντων στην εκτέλεση δραστηριοτήτων HRM από κοινού. Με τη βοήθεια του e-HRM, αναμένεται ότι οι επαγγελματίες HR θα είναι σε θέση να εργάζονται πιο στρατηγικά και αποτελεσματικά. Σύμφωνα με αυτό το σενάριο, η τεχνολογία επιτρέπει στα τμήματα ανθρωπίνου δυναμικού να αντιμετωπίζουν τις απαιτήσεις ανθρωπίνου

δυναμικού του οργανισμού μέσω καναλιών που βασίζονται στο διαδίκτυο. Επιτρέπει στους εργαζομένους και τους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού να παρακολουθούν, να προβάλλουν και να κάνουν τις απαιτούμενες προσαρμογές για πιο αποτελεσματική και αποτελεσματική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Επιπλέον, η εφαρμογή του e-HRM μειώνει τη ζήτηση για ειδικούς HR (Lengnick-Hall & Moritz, 2003).

Σύμφωνα με τους Rueletal. (2007) και τους De Alwisetal. (2022), ένα υψηλό επίπεδο δέσμευσης για τη μεταφορά εργασιών HRM, ιδιαίτερα διοικητικών, σε ψηφιακό περιβάλλον έχει σημαντικές πιθανότητες να μετατοπίσει την εστίαση του οργανισμού σε αυτό που είναι στρατηγικά σημαντικό. Καθώς το εύρος των εφαρμογών εντός των οργανισμών αυξάνεται συνεχώς (De Alwisetal., 2022) και με δεδομένες τις αλλαγές στις εργασιακές σχέσεις τη μεταπανδημική εποχή (Caligiurietal., 2020), το e-HRM μπορεί να οδηγήσει έναν οργανισμό να υιοθετήσει περισσότερο και πιο αποτελεσματικά τον ρόλο του στρατηγικού εταίρου και παράλληλα να οδηγηθεί το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού σε έναν ρόλο από διοικητικό σε στρατηγικό (Belletal., 2006), ιδίως με δεδομένες τις αλλαγές στον χώρο εργασίας κατά τη μετα-πανδημική εποχή.

Ήδη τα τελευταία χρόνια έχει λάβει χώρα μια σημαντική επέκταση του ανθρώπινου δυναμικού πέρα από την παραδοσιακή παροχή εκπαίδευσης και μάθησης, προς την εξέταση του τρόπου με τον οποίο το τμήμα ανάπτυξης και διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού μπορεί να συμβάλει ουσιαστικά σε ευρύτερους πολιτικούς, κοινωνικούς και οικονομικούς στόχους (Yawson, 2020; McGuire, Germain & Reynolds, 2021).

Βελτίωση και ενδυνάμωση ομάδων εργασίας στο ψηφιακό περιβάλλον

Η πανδημία Covid-19 έχει οδηγήσει στην εφαρμογή της τηλεργασίας, με σημαντικές συνέπειες ως προς την παρακίνηση και δέσμευση των εργαζομένων. Η εταιρεία Tarmac δίνει έμφαση στην πνευματική υγεία των εργαζομένων και την ευελιξία εργασίας, αλλά μπορούν να εφαρμοστούν περαιτέρω πρωτοβουλίες για την ενίσχυση της αφοσίωσης και δέσμευσης των εργαζομένων σε ένα ψηφιακό περιβάλλον, ιδίως σε επίπεδο ομάδων εργασίας, ένα βασικό χαρακτηριστικό του οργανισμού που εξετάζεται, όπως αναφέρθηκε παραπάνω. Στο πλαίσιο της τηλεργασίας, ο ILO (2021) παρέχει συστάσεις προς τις επιχειρήσεις για τη βελτίωση της απόδοσης των ομάδων εργασίας στο εικονικό περιβάλλον.

- α) απαιτείται συνεχής επικοινωνία για τις εξελίξεις των επιχειρήσεων και του γραφείου. Οι διευθυντές πρέπει να παρακολουθούν τη δυναμική της ομάδας μέσω

ομαδικών συνομιλιών και να πραγματοποιούν συχνούς ελέγχους. Τέτοιοι έλεγχοι είναι ιδιαίτερα σημαντικοί εάν ένας εργαζόμενος αρχίσει να εμφανίζει σημάδια αυτοαπομόνωσης. Οι εκπρόσωποι των εργαζομένων μπορούν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο διασφαλίζοντας ότι αυτά τα κανάλια επικοινωνίας λειτουργούν, ενώ μπορούν επίσης να δημιουργήσουν τα δικά τους κανάλια επικοινωνίας με τους υπαλλήλους.

β) είναι απαραίτητα εργαλεία που στοχεύουν στην υποστήριξη της ψυχικής υγείας των εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένων των διαδικτυακών συνεδριών διαλογισμού και μαθημάτων φυσικής κατάστασης. Η τηλεργασία μπορεί να οδηγήσει σε σοβαρά προβλήματα ψυχικής υγείας, ιδίως μεταξύ εκείνων των εργαζομένων χωρίς επαρκή χώρο εργασίας στο σπίτι. Επιπλέον, λόγω της αναστολής λειτουργίας μη βασικών επιχειρήσεων, οι εργαζόμενοι δεν μπόρεσαν να χρησιμοποιήσουν εναλλακτικούς χώρους γραφείων μακριά από το σπίτι τους (καφετέριες, βιβλιοθήκες, βιβλιοπωλεία, χώρους συνεργασίας κ.λπ.). Η αναστολή λειτουργίας σχολείων και κέντρων παιδικής μέριμνας έχει δυσκολέψει περαιτέρω τα όρια μεταξύ του ιδιωτικού και του επιχειρηματικού τομέα. Αν και αυτή η κατάσταση είναι ιδιαίτερα προκλητική για τους εργαζόμενους με παιδιά, δεν πρέπει να υποτιμηθούν οι αρνητικές συνέπειες για τους άγαμους και τους άτεκνους εργαζόμενους, οι οποίοι ενδέχεται να διατρέχουν μεγαλύτερο κίνδυνο να αισθάνονται μοναξιά ή να θεωρούν πως δεν έχουν κάποιον σκοπό στη ζωή τους.

γ) απαιτείται περισσότερη ευελιξία όσον αφορά στις ώρες εργασίας. Για πολλούς γονείς με παιδιά, η διατήρηση των κανονικών ωρών εργασίας μπορεί να είναι δύσκολη ενώ εργάζονται από το σπίτι.

δ) οι απομακρυσμένοι υπάλληλοι πρέπει να διαθέτουν τον κατάλληλο εταιρικό τεχνικό εξοπλισμό για να διασφαλιστεί ότι χρησιμοποιούν εργαλεία συμβατά με τις απαιτήσεις πληροφορικής, ότι η κακή συνδεσιμότητα δεν θα αναγκάσει τους ανθρώπους να εγκαταλείψουν σημαντικές διαδικτυακές συναντήσεις και ότι δεν τίθεται σε κίνδυνο η ασφάλειά τους.

Ενδυνάμωση εργαζομένων τη μετα-πανδημική εποχή

Στη βιβλιογραφική τους ανασκόπηση οι RezaAzizi, Atlasi, Ziapour, Abbas και Naemi (2021) βρήκαν πρακτικές στρατηγικού μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων κατά τη διάρκεια της πανδημίας που μπορούν να βοηθήσουν και στη μετα-πανδημική εποχή, στο πλαίσιο της σωματικής και πνευματικής τους ευημερίας. Άλλωστε, η εταιρεία Tarmac εστιάζει στην ενίσχυση της πνευματικής υγείας των ανθρώπων της και

συνεπώς εκτιμάται ότι οι πιο κάτω ενέργειες θα μπορούν να συνεισφέρουν προς αυτήν την κατεύθυνση. Ορισμένες από τις καινοτόμες μεθόδους για την υποστήριξη των εργαζομένων και τη διατήρηση της υγείας και της ευημερίας τους που αναφέρονται από τους συγγραφείς και που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε πλαίσιο εκτός της πανδημίας είναι οι εξής:

- 1) Δημιουργία μιας δωρεάν γραμμής για να βοηθήσει ο οργανισμός τους εργαζομένους μέσω της τηλεϊατρικής συμβουλευτικής για τη διατήρηση της υγείας και της ασφάλειας και τη μείωση του άγχους τους
- 2) Διεξαγωγή διαδικτυακών σεμιναρίων και εικονικών συνεδριών σχετικά με τη φυσική και πνευματική υγεία του προσωπικού, όπως για παράδειγμα, Zumba, γιόγκα και ομιλίες για την υγεία από ειδικούς
- 3) Παροχή πρόσθετων οφελών για την αποζημίωση των εργαζομένων στη βάση των ιδιαίτερων αναγκών τους κατά τη μετα-πανδημική εποχή, ιδίως εν μέσω ενεργειακής κρίσης και αυξημένου πληθωρισμού
- 4) Εικονική επικοινωνία με υπαλλήλους όπως κλαμπ ψυχαγωγίας (λέσχη φωτογραφίας, μελέτης και μαγειρικής).
- 5) Δημιουργία μίας καμπάνιας με την ονομασία: "Let'sdoittogether" στην οποία οι εργαζόμενοι μοιράζονται ιστορίες και εμπειρίες τους, αλλά και τις ανησυχίες και τους προβληματισμούς τους
- 6) Χρήση δημιουργικών στρατηγικών δέσμευσης εργαζομένων, όπως διαδραστικές εικονικές συναντήσεις ομάδας (όπου οι εργαζόμενοι καλούνται να περιηγηθούν στο σπίτι τους/συστήσουν την οικογένειά τους), εορτασμοί όπως γενέθλια, επέτειοι ή προσωπικά ταλέντα (ζωγραφική, μουσική)
- 7) Ολοκληρωμένες και κοινές οργανωτικές στρατηγικές του τμήματος, όπως οριζόντια συνεργασία εντός του οργανισμού μέσω της συμμόρφωσης με τα πρωτόκολλα ελέγχου υγείας και λοιμώξεων στο χώρο εργασίας, καθώς και εφαρμογή υποστηρικτικών πολιτικών και ενθάρρυνση των εργαζομένων να χρησιμοποιούν τις πολιτικές

Εφαρμογή της συμπονετικής ηγεσίας

Το άγχος, η μη βέλτιστη ψυχική υγεία και η ανεπαρκής ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής αποτελούν υποκείμενα και σοβαρά ζητήματα κατά τη μετα-πανδημική εποχή, επηρεάζοντας την πρόσληψη και τη διατήρηση του προσωπικού και ενδεχομένως να έχουν επιζήμια επίδραση στην ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών (Vogel & Flint, 2021). Στο πλαίσιο αυτό

προτείνεται η δημιουργία μίας συμπονετικής κουλτούρας και η εφαρμογή της συμπονετικής ηγεσίας.

Ένας συμπονετικός ηγέτης, εκτός από συμπονετικό άτομο, ενθαρρύνει τη συμπόνια και τη φροντίδα στον ευρύτερο οργανισμό. Ένας συμπονετικός ηγέτης ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να μιλήσουν για τα προβλήματά τους και να παρέχουν υποστήριξη ο ένας στον άλλον. Η συμπονετική ηγεσία αφορά α) το να είναι κάποιος συμπονετικό άτομο και β) να προσπαθεί να δημιουργήσει μια κουλτούρα όπου η αναζήτηση ή η παροχή βοήθειας για την ανακούφιση του πόνου ενός πάσχοντος δεν είναι απλώς αποδεκτή, αλλά θεωρείται ως ο κανόνας στο πλαίσιο της οργανωσιακής κουλτούρας (Poorkavoos, 2016).

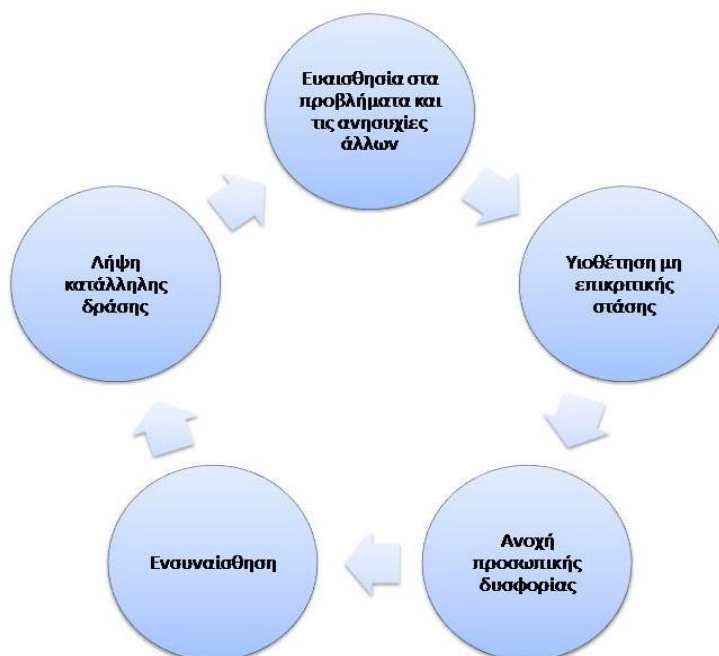
Οι διευθυντές πρέπει να δίνουν προσοχή στην ποιότητα των σχέσεών τους με τα μέλη της ομάδας τους, στον τρόπο με τον οποίο τους υποστηρίζουν, τους ακούν και τους εκτιμούν και τον τρόπο με τον οποίο τους διαχειρίζονται και τους καθοδηγούν με συμπόνια. Οι ηγέτες που επιδεικνύουν συναισθηματική νοημοσύνη και δίνουν έμφαση στις σχέσεις με άτομα και ομάδες είναι πιο πιθανό να έχουν αφοσιωμένο προσωπικό που με υψηλό επίπεδο αποδοτικότητας. Είναι επίσης σημαντικό οι ηγέτες να καλλιεργήσουν συνολικά μία κουλτούρα συμπόνιας και στον οργανισμό, προκειμένου να χαρακτηρίζει όχι μόνο τις σχέσεις ηγέτη-υφισταμένων, αλλά και μεταξύ των εργαζομένων, είτε σε διαπροσωπικό επίπεδο, είτε σε επίπεδο ομάδων εργασίας (Poorkavoos, 2016; Vogel & Flint, 2021).

Σε αυτό το πλαίσιο είναι σημαντική η ενθάρρυνση στενών σχέσεων και εξοικείωσης μεταξύ των συναδέλφων. Οι ηγέτες πρέπει να ενισχύουν αξίες που ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να δημιουργήσουν ισχυρές σχέσεις μεταξύ τους και να μάθουν ο ένας για τη ζωή του άλλου. Η στενή επαφή με τους συναδέλφους βοηθά στην εις βάθος γνωριμία και συνεπώς στον εντοπισμό αλλαγών στη συμπεριφορά κάποιου, αλλά και στην ενίσχυση της ενσυναίσθησης (Liliusetal, 2011). Η δημιουργία στενών σχέσεων μεταξύ των μελών της ομάδας μπορεί να καταστεί δυνατή μέσω κοινόχρηστων φυσικών χώρων (π.χ. γραφεία ανοιχτού σχεδίου), της συνάντησης ή της συναναστροφής με συναδέλφους σε καθημερινή ή εβδομαδιαία βάση είτε δια ζώσης είτε σε ψηφιακό περιβάλλον, περιπατητικές συναντήσεις» στις οποίες οι συνάδελφοι πηγαίνουν για μια βόλτα στις εγκαταστάσεις της εταιρείας ή σε χώρους εκτός αυτής (Poorkavoos, 2016).

Η συμπονετική ηγεσία και η εμπειρία της συμπόνιας στην εργασία ενισχύουν τη σχέση μεταξύ των εργαζομένων. Αυτό μειώνει την εναλλαγή των εργαζομένων και αυξάνει

την οργανωσιακή ιθαγένεια και δέσμευση (Liliusetal., 2011; Fryer, 2013). Οι εργαζόμενοι που πιστεύουν ότι οι ηγέτες τους νοιάζονται για την ευημερία τους είναι πιο ικανοποιημένοι με την εργασία τους και δείχνουν υψηλότερη οργανωτική δέσμευση με αποτέλεσμα υψηλότερα επίπεδα απόδοσης (Liliusetal., 2011). Επίσης, η εμπειρία θετικών συναισθημάτων μειώνει τον καρδιακό ρυθμό και την αρτηριακή πίεση, την ψυχολογική δυσφορία των εργαζομένων και συνεπώς μπορεί να θεωρηθεί ως ένας τρόπος όχι μόνο για τη βελτίωση της ευημερίας των εργαζομένων σε σωματικό και ψυχοσυναισθηματικό επίπεδο, αλλά και ως ένα μέσο που μπορεί να συμβάλει θετικά στη μείωση της συχνότητας των αναρρωτικών αδειών και των απουσιών από τους οργανισμούς (Fredrickson, Mancuso, Branigan&Tugade, 2000; Dunn, Aknin&Norton, 2008). Επιπλέον, η εμπειρία της συμπόνιας στην εργασία συνδέει τους συναδέλφους ψυχολογικά και οδηγεί σε έναν ισχυρότερο δεσμό μεταξύ τους (Frostetal., 2000), ενώ ενισχύει και την ικανότητά τους να κατευθύνουν την υποστήριξη και τη φροντίδα τους στους άλλους (Goetz, Keltner & Simon-Thomas, 2010).

Το μοντέλο Compassion in the Workplacetου ινστιτούτου Roffey Parkέχει προταθεί ως εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τους οργανισμούς για να εξετάσουν τα επίπεδα συμπόνιας τους και να υποστηρίξουν την ανάπτυξη ενός συμπονετικού χώρου εργασίας (Rookkanoos, 2016; Vogel & Flint, 2021). Το μοντέλο αποτελείται συνολικά από πέντε βήματα, τα οποία επεξηγούνται αμέσως παρακάτω.



Διάγραμμα 4.1 Μοντέλο Compassion in the Workplace

Πηγή: Vogel και Flint, 2021

Ευαισθησία στα προβλήματα και τις ανησυχίες άλλων: Στο πρώτο στάδιο του μοντέλου, η ευαισθησία στην ευημερία των άλλων και η παρατήρηση αλλαγών στη συμπεριφορά τους είναι σημαντικές. Η παρατήρηση του πόνου, του προβληματισμού, των ανησυχιών κάποιου μπορεί να είναι δύσκολη, ιδιαίτερα σε χώρους εργασίας όπου οι άνθρωποι είναι απασχολημένοι με τη δουλειά τους και τις προθεσμίες τους. Επίσης, ανάλογα με το εργασιακό περιβάλλον και την κουλτούρα του οργανισμού, οι άνθρωποι μπορεί να τείνουν να κρύβουν τον πόνο τους από τους άλλους. Σε πολλούς χώρους εργασίας, πόσο μάλλον σε καταστάσεις κρίσης, χρειάζεται πειθαρχία και δέσμευση από μέρους του ηγέτη ώστε να προσέχει και να αντιλαμβάνεται τις αλλαγές στη συμπεριφορά, τα συναισθήματα ή τη στάση των εργαζομένων, προκειμένου να ανταποκριθεί σε αυτές.

Υιοθέτηση μη επικριτικής στάσης: Η κρίση μπορεί να είναι υποστηρικτική, ιδιαίτερα σε επαγγελματικές καταστάσεις. Είναι σημαντικό ο ηγέτης να μην κρίνει με όρους 'σκληρότητας' και ενδεχόμενων αυξημένων πόρων ανθεκτικότητας. Θα πρέπει να γίνει αντιληπτό πως ορισμένα άτομα δεν έχουν τους πόρους εκείνους που απαιτούνται προκειμένου να ανταπεξέλθουν σε προκλήσεις και σε καταστάσεις εκτάκτων αναγκών.

Ανοχή προσωπικής δυσφορίας και ενσυναίσθηση: Οι συμπονετικοί ηγέτες μπορεί να αισθάνονται στενοχώρια όταν μαθαίνουν για τα βάσανα των άλλων. Αυτή η αγωνία μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα ο συμπονετικός ηγέτης να αισθάνεται δυσφορία και στη βάση της δικής του συναισθηματικής αντίδρασης να μην μπορεί να λάβει τις απαραίτητες ενέργειες ώστε να υποστηρίξει τους εργαζομένους. Η εκμάθηση της ανοχής της προσωπικής δυσφορίας και η αίσθηση του συναισθηματικού πόνου των άλλων είναι απαραίτητα για να διασφαλιστεί ότι οι διευθυντές μπορούν να παρέχουν συμπονετική ηγεσία, η οποία είναι υποστηρικτική και πρακτική.

Λήψη κατάλληλης δράσης: Η καλή γνώση των μελών της ομάδας είναι σημαντική για να μπορέσει ο συμπονετικός ηγέτης να λάβει την κατάλληλη δράση. Είναι σημαντικό να αναγνωρίσει ότι αυτό που μπορεί να λειτουργήσει για ένα μέλος της ομάδας μπορεί να μην είναι καθολικά εφαρμόσιμο. Συνεπώς, ο ηγέτης θα πρέπει να προβεί στη λήψη υποστηρικτικών και εξατομικευμένων μέτρων.

Βιβλιογραφία κεφαλαίου

1. Armstrong, M. (2006). *Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
2. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99–120.
3. Bell, B., Lee S-W., & Yeung, S. K. (2006). The impact of e-HR on professional competence in HRM: Implications for the development of HR practitioners. *Human Resource Management*, 45, 295-308.
4. Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategic Human Resource Management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
5. Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A., & Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*, 51(5), 697–713.
6. Çalışkan, E. N. (2010). The impact of strategic human resource management on organizational performance. *Journal of Naval Science and Engineering*, 6(2), 100-116.
7. Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, And Firm Performance: The Role Of Human Resource Practices In Creating Organizational Competitive Advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6), 740–751.
8. De Alwis, A. C., Berislav, A., & Šostar, M. (2022). The Influence of E-HRM on Modernizing the Role of HRM Context. *Economies*, 10,<https://doi.org/10.3390/economies10080181>.
9. Dunn, E. W., Aknin, L. B., & Norton, M. I. (2008). Spending money on others promotes happiness. *Science*, 319(5870), 1687- 1688.
10. Eneh, S. I., & Awara, N. F. (2016). Strategic human resource management practices and organizational growth: A theoretical perspective. *Global Journal Of Social Sciences*, 15, 27-37.
11. Fredrickson, B. L., Mancuso, R. A., Branigan, C., & Tugade, M. M. (2000). The undoing effect of positive emotions. *Motivation and Emotion*, 24(4), 237-258.
12. Frost, P. J., Dutton, J. E., Worline, M. C., & Wilson, A. (2000). Narratives of compassion in organizations. *Emotion in Organizations*, 2, 25-45.
13. Fryer, B. (2013). The rise of compassionate management (finally). Ανακτήθηκε από: <https://hbr.org/2013/09/the-rise-of-compassionate-management-finally>

14. Gashi, R. (2013). Strategic Human Resources Management: Human Resources or Human Capital. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 2(9), 88-90.
15. Goetz, J. L., Keltner, D., & Simon-Thomas, E. (2010). Compassion: an evolutionary analysis and empirical review. *Psychological bulletin*, 136(3), 351–374.
16. Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, Summer, 114-135.
17. ILO (2021). Implications of the COVID-19 crisis for enterprises' human resource management policies and practices. Ανακτήθηκε από: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dqreports/---inst/documents/publication/wcms_793080.pdf
18. Lengnick-Hall, C. A., &Lengnick-Hall, M. L. (1988). Strategic human resource management: A review of the literature and a proposed typology. *Academy of Management Review*, 13(3), 454-470.
19. Lengnick-Hall, M. L., & Moritz, S. (2003). The impact of e-HR on the human resource management function. *Journal of Labor Research*, 24, 365-379.
20. Lilius, J.M., Kanov, J., Dutton, J., Worline, M.C. and Maitlis, S., 2011. Compassion revealed: What we know about compassion at work (and where we need to know more). Στο: G. M. Spreitzer& K. S. Cameron (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, Oxford Library of Psychology (σελ. 273-287). Oxford: Oxford University Press.
21. McGuire, D., Germain, M-L., & Reynolds, K. (2021). Reshaping HRD in Light of the COVID-19 Pandemic: An Ethics of Care Approach. *Advances in Developing Human Resources*, 23(1), 26-40.
22. Negulescu, O. H. (2019). The importance of competitive advantage assessment in selecting the organization's strategy. *Review of General Management*, 29(1), 70-82.
23. O' Riordan, J. (2017). The practice of Human Resource Management. Ανακτήθηκε από: https://www.ipa.ie/fileUpload/Documents/THE_PRACTICE_OF_HRM.pdf
24. Osibanjo, A. O., &Adeniji, A. A. (2010). *Human resource management: Theory & Practice*. Nigeria: Pumark Nigeria Ltd.
25. Pan, S. L., & Zhang, S. (2020). From fighting COVID-19 pandemic to tackling sustainable development goals: An opportunity for responsible information

- systems research. *International Journal of Information Management*, 55, 102196.
26. Poorkavoos, M. (2016). Compassionate leadership: What Is it and why do organisations need more of it?. Ανακτήθηκε από: <http://affinityhealthhub.co.uk/d/attachments/2-compassionate-leadership-booklet-1558606680.pdf>
 27. Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, May-June, 79-91.
 28. Purcell, J., Kinnie, K., Hutchinson, R. B., & Swart, J. (2003). *People and Performance: How people management impacts on organisational performance*. London: CIPD.
 29. Reza Azizi, M., Atlasi, R., Ziapour, A., Abbas, J., & Naemi, R. (2021). Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach. *Heliyon*, 7(6), <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07233>.
 30. Ruel, H. J., Bondarouk, T., & Van der Velde, M. (2007). The contribution of e-HRM to HRM effectiveness: Results from a quantitative study in a Dutch Ministry. *Employee Relation*, 29, 280-291.
 31. Strohmeier, S. (2007). Research in e-HRM: Review and implications. *HRM Review*, 17, 19-37.
 32. van Sluijs, E., & Kluytmans, F. (1994). *Business Strategy and Human Resource Management: Setting the Scene*. MERIT.
 33. Vogel, S., & Flint, R. (2021). Compassionate leadership: how to support your team when fixing the problem seems impossible. *Nursing Management*, doi: 10.7748/nm.2021.e1967.
 34. Wang, W-C., Lin, C-H., & Chu, Y-C. (2011). Types of Competitive Advantage and Analysis. *International Journal of Business and Management*, 6(5), 100-104.
 35. Wood, S. (1996). High commitment management and organization in the UK. *The International Journal of Human Resource Management*, February, 41-58.
 36. Yawson, R. (2020). Strategic flexibility analysis of HRD research and practice post covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 406-417.
 37. Zhang, L., & Wang, H. (2006). Intelligent information processing in HRM: An implementation case in China. *Expert Systems*, 23, 356-369.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

5.1 Συμπεράσματα

Το στρατηγικό μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων είναι ουσιαστικά μια ολοκληρωμένη διαδικασία που στοχεύει στην επίτευξη στρατηγικής προσαρμογής. Μια στρατηγική προσέγγιση στη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων οδηγεί σε στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού που ενσωματώνονται κάθετα με την επιχειρηματική στρατηγική και αποτελούν ιδανικά αναπόσπαστο μέρος αυτής της στρατηγικής, συμβάλλοντας στη διαδικασία επιχειρηματικού σχεδιασμού όπως συμβαίνει. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί ένα μέσο ευθυγράμμισης της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων με το στρατηγικό περιεχόμενο της επιχείρησης. Η κάθετη ολοκλήρωση είναι απαραίτητη για την παροχή συνάφειας μεταξύ της στρατηγικής των επιχειρήσεων -που εστιάζουν μεταξύ άλλων στην ενσωμάτωση καινοτομίας και τεχνολογίας- και των ανθρώπινων πόρων, έτσι ώστε η δεύτερη να υποστηρίζει την ολοκλήρωση της πρώτης και, πράγματι, να βοηθά στον καθορισμό της. Το στρατηγικό μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων αφορά επίσης την οριζόντια ολοκλήρωση, η οποία στοχεύει να διασφαλίσει ότι τα διάφορα στοιχεία της στρατηγικής διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων ταιριάζουν μεταξύ τους και αλληλοϋποστηρίζονται (Armstrong, 2006; Çalişkan, 2010; Osibanjo & Adeniji, 2010; Eneh & Awara, 2016; O' Riordan, 2017). Μέσω του στρατηγικού μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων είναι δυνατή η επίτευξη και η διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Grant, 1991; Van Sluijs & Kluytmans, 1994; Collins & Clark, 2003; Çalişkan, 2010; Gashi, 2013).

Ο θεμελιώδης στόχος του στρατηγικού ανθρώπινου δυναμικού είναι να δημιουργήσει μια προοπτική για τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να αντιμετωπιστούν κρίσιμα ζητήματα που σχετίζονται με τους ανθρώπους. Επιτρέπει τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων που έχουν σημαντικό και μακροπρόθεσμο αντίκτυπο στη συμπεριφορά και την επιτυχία του οργανισμού, διασφαλίζοντας ότι ο οργανισμός διαθέτει τους ειδικευμένους και αφοσιωμένους υπαλλήλους που χρειάζεται για να επιτύχει διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το υπόβαθρό του είναι το πλεονέκτημα της ύπαρξης μιας συμφωνημένης και κατανοητής βάσης για την ανάπτυξη προσεγγίσεων για τη διαχείριση ανθρώπων μακροπρόθεσμα, παρέχοντας μια αίσθηση κατεύθυνσης σε ένα συχνά παραχώδες περιβάλλον. Κατά την εξέταση των στόχων του στρατηγικού ανθρώπινου δυναμικού είναι απαραίτητο να ληφθεί υπόψη η ανάγκη για τη στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού να λαμβάνει υπόψη τα συμφέροντα όλων των

ενδιαφερομένων στον οργανισμό μερών. Περαιτέρω, το στρατηγικό μανάτζμεντ ανθρωπίνων πόρων θα δώσει μεγαλύτερη έμφαση στην πτυχή των ανθρωπίνων σχέσεων της διαχείρισης ανθρώπων, τονίζοντας τη συνεχή ανάπτυξη, την επικοινωνία, τη συμμετοχή, την ασφάλεια της απασχόλησης, την ποιότητα της επαγγελματικής ζωής και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Επιπλέον, θα δώσει έμφαση στην απόδοση που θα επιτευχθεί με την επένδυση σε ανθρώπινους πόρους προς το συμφέρον της επιχείρησης. Όλοι οι οργανισμοί υπάρχουν για να επιτύχουν έναν σκοπό και πρέπει να διασφαλίσουν ότι διαθέτουν τους πόρους που απαιτούνται και ότι τους χρησιμοποιούν αποτελεσματικά, όπως τεχνολογία και ανθρώπινο δυναμικό. Απαραίτητο στοιχείο σε αυτή τη διαδικασία είναι να λαμβάνουν υπόψη τις ανάγκες και τις φιλοδοξίες όλων των μελών του οργανισμού (Armstrong, 2006).

Από την ανάλυση που προηγήθηκε διαπιστώθηκε πως η εταιρεία Tarmac δίνει έμφαση και εφαρμόζει πολιτικές που εντάσσονται στο στρατηγικό μανάτζμεντ ανθρωπίνου δυναμικού που οδηγούν στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος διαμέσου των εξής:

- α) υιοθέτηση καινοτομίας και τεχνολογίας (ψηφιακός μετασχηματισμός) ως στοιχεία που ενισχύουν το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα
- β) επιλογή εξειδικευμένου και ικανού ανθρωπίνου δυναμικού, αλλά και παροχή εξατομικευμένων προγραμμάτων εκπαίδευσης και επαγγελματικής ανάπτυξης προκειμένου οι εργαζόμενοι να έχουν τις απαραίτητες γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας, αλλά και τις ανάγκες της αγοράς, όπως διαμορφώνεται στη μετα-πανδημική εποχή
- γ) εφαρμογή πολιτικών επαγγελματικής ανάπτυξης, εργασίας και ανταμοιβών μέσα από εξειδικευμένα προγράμματα, στη βάση της άποψης και των αναγκών των ιδίων των εργαζομένων, που οδηγούν σε μία κουλτούρα οργανωσιακής μάθησης, καθώς και εφαρμογή πολιτικών ίσης μεταχείρισης των εργαζομένων (συμπερίληψη), που προωθούν με τη σειρά τους την εργασιακή ικανοποίηση, οργανωσιακή δέσμευση, αφοσίωση και εμπιστοσύνη των εργαζομένων προς τον οργανισμό. Επίσης, εφαρμόζονται και ομάδες εργασίας, αλλά και πρωτοβουλίες που δίνουν έμφαση στην πνευματική υγεία των εργαζομένων
- δ) υλοποίηση προγραμμάτων αειφορίας, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες των εσωτερικών και εξωτερικών ενδιαφερομένων μερών

5.2 Προτάσεις πρακτικής εφαρμογής

Απαιτείται προσεκτική μελέτη και περαιτέρω έρευνα στον τομέα του στρατηγικού μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων κατά τη μετα-πανδημική εποχή και τις συνθήκες που διαμορφώνονται. Υπό αυτό το πρίσμα είναι απαραίτητο να δοθεί προσοχή στους τρεις πυλώνες της επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, που περιλαμβάνουν το ανθρώπινο δυναμικό, την τεχνολογία πληροφοριών και το στρατηγικό μάνατζμεντ του οργανισμού συνολικά. Απαραίτητο είναι να δοθεί έμφαση στην ικανότητα πρόβλεψης και ανίχνευσης πιθανών κινδύνων και προβλημάτων, πρόληψης διαταραχών στην απόδοση πληροφοριακών συστημάτων, διατήρησης επαρκών επιδόσεων, επίλυσης προβλημάτων για προώθηση αποτελεσματικής απόδοσης και μάθησης μέσω της εμπειρίας, σε συνδυασμό με την ικανότητα πρόβλεψης και εντοπισμού πιθανών κινδύνων και προβλημάτων που εμποδίζουν τον οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του, αλλαγή στο σύστημα διαχείρισης για την αποφυγή διαταραχών, επαναφορά της απόδοσης του οργανισμού στη φυσική του κατάσταση σε περίπτωση διαταραχής και μάθηση μέσα από τα λάθη. Ο συνδυασμός αυτών προάγει την υποκίνηση, την εργασιακή ικανοποίηση, τις οργανωτικές αξίες, τη δέσμευση και την αλληλεπίδραση και τις ικανότητες και τις διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων όλων των ιεραρχιών (Bienkowska, Tworek & Zablocka-Kluczka, 2020; Abbas, Wang, Su & Ziariour, 2021). Η σωματική και ψυχική υγεία είναι ο ακρογωνιαίος λίθος της αποτελεσματικής απόδοσης, της ποιότητας των υπηρεσιών και των κινήτρων των εργαζομένων (Lopez-Cabarcos, Lopez-Carballeira & Ferro-Soto, 2020; Suetal., 2021), τα οποία βοηθούν στην επίτευξη της αποστολής και της παραγωγικότητας του οργανισμού και στην αύξηση της ικανοποίησης των πελατών, των πωλήσεων και της κερδοφορίας (Chanana & Sangeeta, 2021). Οι στρατηγικές θα πρέπει να επανεξετάζονται με έμφαση στην υγεία των εργαζομένων και του χώρου εργασίας, τη συμμετοχή των εργαζομένων, τη συνεργασία και την ανάπτυξη, την ευελιξία, τη συμμόρφωση με τους κανονισμούς εργασίας, τη δικαιοσύνη και την ισότητα (Davidescu, Apostu, Paul & Casuneanu, 2020).

Εκτός των ανωτέρω, σημαντική είναι και η αξιολόγηση των προσόντων και των ικανοτήτων των λειτουργιών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, όπως υποστηρίζουν ορισμένοι μελετητές (Reay & Seddighi, 2012; Rumbleetal., 2018; Nurullchsanetal., 2020). Η αξιολόγηση των ικανοτήτων ανθρώπινου δυναμικού θα επιτρέψει στην εταιρεία να γνωρίζει τις δυνατότητες των εργαζομένων που έχει η εταιρεία και πώς οι εργαζόμενοι συμβάλλουν στην επίτευξη στόχων και κέρδους. Ταυτόχρονα, η αξιολόγηση των πολιτικών του τμήματος ανθρωπίνων πόρων και του τρόπου που

αυτές εφαρμόζονται από τους ίδιους τους εργαζομένους μπορούν να οδηγήσουν σε ευρήματα σχετικά με το πόσο αποτελεσματικό είναι το στρατηγικό μανάτζμεντ ανθρωπίνων πόρων και αν υπάρχουν τομείς όπου απαιτούνται βελτιώσεις.

Μια άλλη στρατηγική για τη βελτίωση της ποιότητας της διαχείρισης υπηρεσιών HR σε ανταγωνιστικούς επιχειρηματικούς κύκλους είναι η ικανότητα των διευθυντών HR να σκέφτονται συστημικά (Nurullchsanetal., 2020). Ο λόγος είναι ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να προσαρμοστούν στην παρούσα διαταραχή της μετα-πανδημικής εποχής για να μπορέσουν να επιβιώσουν και να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εν μέσω πολλαπλών προκλήσεων. Επομένως, οι επιχειρήσεις πρέπει να προσαρμοστούν στο μέλλον της εργασίας και η ικανότητα να κινούνται με ταχύτητα και ευελιξία είναι μια κρίσιμη δεξιότητα που μπορεί να επηρεάσει τη στρατηγική διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού. Τα στελέχη του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού πρέπει να διέπονται από μια πρωτοποριακή άποψη, η οποία να εστιάζει σε ένα πλήρες φάσμα εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν τον οργανισμό στη βάση της θεωρίας ανοικτών συστημάτων που αναφέρθηκε παραπάνω, και να παρέχουν μία ολοκληρωμένη και συνεκτική στρατηγική διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων σε συνδυασμό με τη στρατηγική του οργανισμού. Τα εν λόγω στελέχη θα πρέπει να ενθαρρύνουν περαιτέρω τον διάλογο που βοηθά στη διασφάλιση της σωστής καινοτομίας, επανα-προτεραιοποίησης των επιχειρηματικών στόχων για προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των πελατών και της αγοράς ως απάντηση στις κρίσεις που δημιουργούνται στη μεταπανδημική εποχή.

5.3 Περιορισμοί της έρευνας και προτάσεις μελλοντικής ερευνητικής κατεύθυνσης

Σημαντικός περιορισμός αυτής της έρευνας αφορά στον μεθοδολογικό της σχεδιασμό, δεδομένου ότι χρησιμοποιήθηκε η μελέτη περίπτωσης, με στοιχεία που ανακτήθηκαν από τον ιστότοπο της εταιρείας Tarmac. Ωστόσο, η συγκεκριμένη μέθοδος δεν επαρκεί προκειμένου να εξεταστεί ο τρόπος με τον οποίον τα στελέχη του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού υιοθετούν συγκεκριμένες πολιτικές και την ευθυγράμμιση αυτών με τη στρατηγική του οργανισμού. Αντίθετα, μία περαιτέρω ποιοτική έρευνα με προσωπικές συνεντεύξεις θα μπορούσε να δώσει απάντηση σε αυτά τα ερωτήματα.

Επίσης, οι πολιτικές της εταιρείας που εξετάστηκε σε αυτήν την εργασία αναφέρθηκαν στη βάση των όσων παρέχονταν ως πληροφορίες από την ίδια την εταιρεία. Αν και διαπιστώθηκε πως βάση της θεωρίας αυτές οι πολιτικές μπορούν να συμβάλουν στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, δεν εξετάστηκε κατά πόσο πράγματι

εφαρμόζονται και αν όντως είναι τόσο αποτελεσματικές και αποδοτικές. Για τον λόγο αυτό, απαραίτητη κρίνεται μία περαιτέρω έρευνα μέσω της ποσοτικής μεθόδου με ερωτηματολόγια ή και της μικτής μεθόδου σε διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη τόσο εσωτερικά (εργαζόμενοι), όσο και εξωτερικά (προμηθευτές, πελάτες). Μία τέτοια έρευνα θα μπορούσε να οδηγήσει σε ενδιαφέροντα αποτελέσματα όσον αφορά στην αξιολόγηση των πολιτικών στρατηγικής διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων που εφαρμόζονται από την εταιρεία.

Τέλος, ενδιαφέρον θα είχε και η συγκριτική παρουσίαση πολιτικών στρατηγικής διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων και άλλων εταιρειών του ίδιου κλάδου. Μία τέτοια έρευνα θα μπορούσε να οδηγήσει σε ενδιαφέροντα αποτελέσματα ως προς το πώς οργανισμοί που δραστηριοποιούνται στον ίδιο οικονομικό τομέα αντιλαμβάνονται τις προκλήσεις που υπάρχουν στη μετα-πανδημική εποχή και τις μεταφράζουν σε πολιτικές στρατηγικού μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων.

Βιβλιογραφία κεφαλαίου

1. Abbas, J., Wang, D., Su, Z., & Ziapour, A. (2021). The Role of Social Media in the Advent of COVID-19 Pandemic: Crisis Management, Mental Health Challenges and Implications. *Risk management and healthcare policy*, 14, 1917–1932.
2. Armstrong, M. (2006). *Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
3. Bieńkowska, A., Tworek, K., & Zabłocka-Kluczka, A. (2020). Organizational Reliability Model Verification in the Crisis Escalation Phase Caused by the COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, 12(10), <https://doi.org/10.3390/su12104318>.
4. Çalışkan, E. N. (2010). The impact of strategic human resource management on organizational performance. *Journal of Naval Science and Engineering*, 6(2), 100-116.

5. Chanana, N., & Sangeeta (2021). Employee engagement practices during COVID-19 lockdown. *Journal of Public Affairs*, 21(4), <https://doi.org/10.1002/pa.2508>.
6. Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, And Firm Performance: The Role Of Human Resource Practices In Creating Organizational Competitive Advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6), 740–751.
7. Davidescu, A. A., Apostu, S-A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees-Implications for Sustainable Human Resource Management. *Sustainability*, 12(15), <https://doi.org/10.3390/su12156086>.
8. Eneh, S. I., & Awara, N. F. (2016). Strategic human resource management practices and organizational growth: A theoretical perspective. *Global Journal Of Social Sciences*, 15, 27-37.
9. Gashi, R. (2013). Strategic Human Resources Management: Human Resources or Human Capital. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 2(9), 88-90.
10. Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, Summer, 114-135.
11. López-Cabarcos, M. Á., López-Carballeira, A., & Ferro-Soto, C. (2020). New Ways of Working and Public Healthcare Professionals' Well-Being: The Response to Face the COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, 12(19), <https://doi.org/10.3390/su12198087>.
12. Nurul Ichsan, R., Khaeruman, Santosa, S., Shara, Y., & Liriwati F. Y. (2020). Investigation of strategic human resource management practices in business after Covid-19 disruption. *PJAEE*, 17(7), 13098-13110.
13. O' Riordan, J. (2017). The practice of Human Resource Management. Ανακτήθηκε από: https://www.ipa.ie/fileUpload/Documents/THE_PRACTICE_OF_HRM.pdf
14. Osibanjo, A. O., & Adeniji, A. A. (2010). *Human resource management: Theory & Practice*. Nigeria: Pumark Nigeria Ltd.
15. Reay, P., & Seddighi, H. R. (2012). An empirical evaluation of management and operational capabilities for innovation via co-creation. *European Journal of Innovation Management*, 15(2), 259-275.

16. Rumble, L., Peterman, A., Irdiana, N., Triyana, M., & Minnick, E. (2018). An empirical exploration of female child marriage determinants in Indonesia. *BMC Public Health*, 18(1), <https://doi.org/10.1186/s12889-018-5313-0>.
17. Su, Z., McDonnell, D., Wen, J., & Xiang, Y-T. (2021). Mental health consequences of COVID-19 media coverage: the need for effective crisis communication practices. *Globalization and Health*, 17(4), <https://doi.org/10.1186/s12992-020-00654-4>.
18. van Sluijs, E., & Kluytmans, F. (1994). *Business Strategy and Human Resource Management: Setting the Scene*. MERIT.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Abbas, J., Wang, D., Su, Z., & Ziapour, A. (2021). The Role of Social Media in the Advent of COVID-19 Pandemic: Crisis Management, Mental Health Challenges and Implications. *Risk management and healthcare policy*, 14, 1917–1932.
- Armstrong, M. (2006). *Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99–120.
- Bell, B., Lee S-W., & Yeung, S. K. (2006). The impact of e-HR on professional competence in HRM: Implications for the development of HR practitioners. *Human Resource Management*, 45, 295-308.
- Bieńkowska, A., Tworek, K., & Zabłocka-Kluczka, A. (2020). Organizational Reliability Model Verification in the Crisis Escalation Phase Caused by the COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, 12(10), <https://doi.org/10.3390/su12104318>.
- Bititci, U.S., Ackermann, F., Ates, A., Davies, J.D., Gibb, S., MacBryde, J., Mackay, D., Maguire, C., van der Meer, R., Shafti, F. (2011). Managerial processes: an operations management perspective towards dynamic capabilities, *Production Planning & Control: The Management of Operations*, 22(2), 157-173.
- Boundless Management (2016). Core Functions of Human Resource Management. Ανακτήθηκε από: https://www.academia.edu/30898334/Core_Functions_of_Human_Resource_Management_from_Boundless_Management_is_available_under_a_Creative_Commons_Attribution-ShareAlike_4.0_International_license_Core_Functions_of_Human_Resource_Management_Employee_Recruitment
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategic Human Resource Management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A., & Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*, 51(5), 697–713.

- Ceésnovar, T. (2006). The impact of strategic management on business outcomes: Empirical research. *Journal for East European Management Studies*, 11(3), 227-243.
- Çalışkan, E. N. (2010). The impact of strategic human resource management on organizational performance. *Journal of Naval Science and Engineering*, 6(2), 100-116.
- Chanana, N., & Sangeeta (2021). Employee engagement practices during COVID-19 lockdown. *Journal of Public Affairs*, 21(4), <https://doi.org/10.1002/pa.2508>.
- Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, And Firm Performance: The Role Of Human Resource Practices In Creating Organizational Competitive Advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6), 740–751.
- Coyle-Shapiro, J., Hoque, K., Kessler, I., Pepper, A., Richardson, R., & Walker, L. (2013). Human resource management. Ανακτήθηκε από: <https://www.london.ac.uk/sites/default/files/uploads/mn3075-human-resource-management-study-guide.pdf>
- Davidescu, A. A., Apostu, S-A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees-Implications for Sustainable Human Resource Management. *Sustainability*, 12(15), <https://doi.org/10.3390/su12156086>.
- De Alwis, A. C., Berislav, A., & Šostar, M. (2022). The Influence of E-HRM on Modernizing the Role of HRM Context. *Economies*, 10, <https://doi.org/10.3390/economies10080181>.
- Dunn, E. W., Aknin, L. B., & Norton, M. I. (2008). Spending money on others promotes happiness. *Science*, 319(5870), 1687- 1688.
- Ekuma, K. J. (2015). The HR Function of the 21st Century: A Critical Evaluation of its Contributions, Strengths and where it needs to Develop. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 2(1), 24-33.
- Eneh, S. I., & Awara, N. F. (2016). Strategic human resource management practices and organizational growth: A theoretical perspective. *Global Journal Of Social Sciences*, 15, 27-37.

- Enz, C.A. (2010). *Hospitality strategic management*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Fredrickson, B. L., Mancuso, R. A., Branigan, C., & Tugade, M. M. (2000). The undoing effect of positive emotions. *Motivation and Emotion*, 24(4), 237-258.
- Frost, P. J., Dutton, J. E., Worline, M. C., & Wilson, A. (2000). Narratives of compassion in organizations. *Emotion in Organizations*, 2, 25-45.
- Fryer, B. (2013). The rise of compassionate management (finally). Ανακτήθηκε από: <https://hbr.org/2013/09/the-rise-of-compassionate-management-finally>
- Gashi, R. (2013). Strategic Human Resources Management: Human Resources or Human Capital. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 2(9), 88-90.
- Gnyawali, D. R., & Shrestha, B. K. (2008). Strategic Management in Nepal. Ανακτήθηκε από: https://kusom.edu.np/uploaded/pdf/Strategic%20Management%20Practices%20in%20Nepal_1.pdf
- Goetz, J. L., Keltner, D., & Simon-Thomas, E. (2010). Compassion: an evolutionary analysis and empirical review. *Psychological bulletin*, 136(3), 351–374.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, Summer, 114-135.
- Hart, S. L. (1992). An integrative framework for strategy-making processes. *Academy of Management Review*, 17(2), 327-351.
- ILO (2021). Implications of the COVID-19 crisis for enterprises' human resource management policies and practices. Ανακτήθηκε από: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---inst/documents/publication/wcms_793080.pdf
- Kong, E. (2007). *A review of the strategic management literature: the importance of intellectual capital in the non-profit sector*. Intellectual Capital and Innovation Conference, January 24-26, 2007, Hamilton, Ontario, Canada.
- Lengnick-Hall, C. A., & Lengnick-Hall, M. L. (1988). Strategic human resource management: A review of the literature and a proposed typology. *Academy of Management Review*, 13(3), 454-470.

- Lilius, J.M., Kanov, J., Dutton, J., Worline, M.C. and Maitlis, S., 2011. Compassion revealed: What we know about compassion at work (and where we need to know more). Στο: G. M. Spreitzer & K. S. Cameron (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship, Oxford Library of Psychology* (σελ. 273-287). Oxford: Oxford University Press.
- López-Cabarcos, M. Á., López-Carballeira, A., & Ferro-Soto, C. (2020). New Ways of Working and Public Healthcare Professionals' Well-Being: The Response to Face the COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, 12(19), <https://doi.org/10.3390/su12198087>.
- McGuire, D., Germain, M-L., & Reynolds, K. (2021). Reshaping HRD in Light of the COVID-19 Pandemic: An Ethics of Care Approach. *Advances in Developing Human Resources*, 23(1), 26-40.
- Negulescu, O. H. (2019). The importance of competitive advantage assessment in selecting the organization's strategy. *Review of General Management*, 29(1), 70-82.
- Nurul Ichan, R., Khaeruman, Santosa, S., Shara, Y., & Liriwati F. Y. (2020). Investigation of strategic human resource management practices in business after Covid-19 disruption. *PJAE*, 17(7), 13098-13110.
- Okpara, F. O. (2007). Implementation Of Strategic Management: The Challenges And Implications For Organizational Change. *African Research Review*, 1(1), 95-110.
- Okumus, F., Altinay, L., & Chathoth, P.K. (2010). *Strategic management for hospitality and tourism*. Oxford: Elsevier.
- O' Riordan, J. (2017). The practice of Human Resource Management. Ανακτήθηκε από: https://www.ipa.ie/fileUpload/Documents/THE_PRACTICE_OF_HRM.pdf
- Osibanjo, A. O., & Adeniji, A. A. (2010). *Human resource management: Theory & Practice*. Nigeria: Pumark Nigeria Ltd.
- Pan, S. L., & Zhang, S. (2020). From fighting COVID-19 pandemic to tackling sustainable development goals: An opportunity for responsible information systems research. *International Journal of Information Management*, 55, 102196.

- Patrick, P., & Mazhar, S. (2019). Core Functions of Human Resource Management and its Effectiveness on Organization: A Study. *International Journal of Research in Economics and Social Sciences*, 9(5), 257-266.
- Poorkavoos, M. (2016). Compassionate leadership: What Is it and why do organisations need more of it?. Ανακτήθηκε από: <http://affinityhealthhub.co.uk/d/attachments/2-compassionate-leadership-booklet-1558606680.pdf>
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Potjanajaruwit, P. (2018). Competitive advantage effects on firm performance: A case study of startups in Thailand. *Journal of International Studies*, 10(1), 104-111.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, May-June, 79-91.
- Purcell, J., Kinnie, K., Hutchinson, R. B., & Swart, J. (2003). *People and Performance: How people management impacts on organisational performance*. London: CIPD.
- Reay, P., & Seddighi, H. R. (2012). An empirical evaluation of management and operational capabilities for innovation via co-creation. *European Journal of Innovation Management*, 15(2), 259-275.
- Reza Azizi, M., Atlasi, R., Ziapour, A., Abbas, J., & Naemi, R. (2021). Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach. *Heliyon*, 7(6), <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07233>.
- Rogers, E. W., & Wright, P. M. (1998). Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resource Management: Looking Beyond the Lamppost. CAHRS Working Paper Series. Ανακτήθηκε από: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/135>.
- Ruel, H. J., Bondarouk, T., & Van der Velde, M. (2007). The contribution of e-HRM to HRM effectiveness: Results from a quantitative study in a Dutch Ministry. *Employee Relation*, 29, 280-291.

- Rumble, L., Peterman, A., Irdiana, N., Triyana, M., & Minnick, E. (2018). An empirical exploration of female child marriage determinants in Indonesia. *BMC Public Health*, 18(1), <https://doi.org/10.1186/s12889-018-5313-0>.
- Strohmeier, S. (2007). Research in e-HRM: Review and implications. *HRM Review*, 17, 19-37.
- Su, Z., McDonnell, D., Wen, J., & Xiang, Y-T. (2021). Mental health consequences of COVID-19 media coverage: the need for effective crisis communication practices. *Globalization and Health*, 17(4), <https://doi.org/10.1186/s12992-020-00654-4>.
- van Sluijs, E., & Kluytmans, F. (1994). *Business Strategy and Human Resource Management: Setting the Scene*. MERIT.
- Vogel, S., & Flint, R. (2021). Compassionate leadership: how to support your team when fixing the problem seems impossible. *Nursing Management*, doi: 10.7748/nm.2021.e1967.
- Wang, W-C., Lin, C-H., & Chu, Y-C. (2011). Types of Competitive Advantage and Analysis. *International Journal of Business and Management*, 6(5), 100-104.
- Wood, S. (1996). High commitment management and organization in the UK. *The International Journal of Human Resource Management*, February, 41-58.
- Yawson, R. (2020). Strategic flexibility analysis of HRD research and practice post covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 406-417.
- Zhang, L., & Wang, H. (2006). Intelligent information processing in HRM: An implementation case in China. *Expert Systems*, 23, 356-369.
- Zhong, Z., Haoran, W., & Junsheng, W. (2020). Analysis of Enterprise Strategic Management Issues and Coping Strategies Based on Big Data Analysis. *E3S Web of Conferences*, 214, <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202021401017>.