



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
UNIVERSITY OF PIRAEUS

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
«Διοίκηση Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα με Διεθνή Προσανατολισμό»
MBA – Total Quality Management International

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ: ΜΕΛΕΤΗ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ
ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΤΟ ΠΩΣ ΕΠΗΡΕΑΖΕΤΑΙ Η ΕΠΙΔΟΣΗ ΚΑΙ Η
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

της φοιτήτριας :

Αρβανίτη Παναγιώτα (ΜΔΕ-ΟΠ2101)

Επιβλέπων καθηγητής : Γεωργόπουλος Νικόλαος

Πειραιάς

Ιούλιος 2024



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

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

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ: ΜΕΛΕΤΗ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΤΟ ΠΩΣ ΕΠΗΡΕΑΖΕΤΑΙ Η ΕΠΙΔΟΣΗ ΚΑΙ Η ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.

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

A handwritten signature in blue ink, appearing to be the initials 'ΑΡ' followed by a stylized flourish.

Όνοματεπώνυμο: Αρβανίτη Παναγιώτα

Ημερομηνία: 08/07/2024

Ευχαριστίες

Με την παρούσα διπλωματική εργασία, ολοκληρώνονται οι σπουδές μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών «Διοίκηση Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα με Διεθνή Προσανατολισμό» του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων.

Καθοριστική ήταν η συμβολή των καθηγητών μου στα γνωστικά αντικείμενα που παρακολούθησα, στους οποίους οφείλω να εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες.

Ιδιαίτερα επιθυμώ να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου και επιβλέποντα, κ. Νικόλαο Γεωργόπουλο για την υποστήριξη, την καθοδήγηση και τις γνώσεις που μου προσέφερε τόσο σε όλα τα στάδια εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας με τις εύστοχες και εποικοδομητικές παρατηρήσεις του, όσο και κατά την διάρκεια των σπουδών μου.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την οικογένεια μου, η οποία υπήρξε πάντα ένα ανεκτίμητο στήριγμα για εμένα, για την άμετρη συμπαράσταση και κατανόηση που έδειξε καθ' όλη την διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει την επίδραση του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων (SHRM) στην επιχειρηματική επίδοση και την ανταγωνιστικότητα, εστιάζοντας στην ελληνική εταιρεία Κορρές ως μελέτη περίπτωσης. Η SHRM ενοποιεί τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού με την επιχειρηματική στρατηγική για να ενισχύσει την οργανωτική αποτελεσματικότητα και να διαμορφώσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μέσα από μια ολοκληρωμένη ανάλυση της εταιρείας Κορρές, μιας κορυφαίας εταιρείας φυσικών καλλυντικών, η μελέτη διερευνά πώς οι πρακτικές SHRM όπως η διαχείριση ταλέντων, η ανάπτυξη εργαζομένων και η αξιολόγηση απόδοσης συμβάλλουν σε βελτιωμένα επιχειρηματικά αποτελέσματα. Τα ευρήματα αποκαλύπτουν ότι οι στρατηγικές πρωτοβουλίες όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας, βελτιώνουν σημαντικά τη δέσμευση των εργαζομένων, την καινοτομία και τη λειτουργική αποτελεσματικότητα, γεγονός που με τη σειρά του ενισχύει τη θέση της εταιρείας στην αγορά και την οικονομική επιτυχία της. Η μελέτη καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η αποτελεσματική SHRM είναι ένας κρίσιμος καθοριστικός παράγοντας της επιχειρηματικής επίδοσης και της ανταγωνιστικότητας, προσφέροντας πολύτιμες γνώσεις για άλλους οργανισμούς που στοχεύουν να επιτύχουν παρόμοια αποτελέσματα.

ABSTRACT

This thesis examines the impact of Strategic Human Resource Management (SHRM) on business performance and competitiveness, focusing on the Greek company Korres as a case study. SHRM integrates HR practices with business strategy to enhance organizational effectiveness and shape a sustainable competitive advantage. Through a comprehensive analysis of Korres, a leading natural cosmetics company, the study explores how SHRM practices such as talent management, employee development, and performance appraisal contribute to improved business results. The findings reveal that a company's strategic HR initiatives significantly improve employee engagement, innovation and operational effectiveness, which in turn strengthens the company's market position and financial success. The study concludes that effective SHRM is a critical determinant of business performance and competitiveness, offering valuable insights for other organizations aiming to achieve similar outcomes.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Κεφάλαιο 1^ο	11
Εισαγωγικά στοιχεία.....	11
1.0 Εισαγωγή.....	11
1.1 Ιστορικό και σημασία της μελέτης της Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού	13
1.1.1 Ιστορική προσέγγιση της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.....	13
1.1.2 Σημασία της μελέτης του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού	16
1.2 Στόχοι έρευνας	19
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου.....	20
Κεφάλαιο 2^ο	22
Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας.....	22
2.1 Επισκόπηση του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού	22
2.2 Στρατηγική HRM και επιχειρηματική στρατηγική.....	23
2.3 Σχέσεις με τον προγραμματισμό του εργατικού δυναμικού	24
2.4 Βασικές θεωρίες και μοντέλα στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού	26
2.5 Θεωρητικές Προσεγγίσεις του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού	29
2.5.1. Η Θεωρία των Πόρων (Resource-based View - RBV)	29
2.5.2 Η Θεωρία της Συμπεριφοράς (Behavioral Perspective).....	31
2.5.3 Η Θεωρία των Κυβερνητικών Συστημάτων (Cybernetic Systems).....	32
2.5.4 Η Θεωρία του Ελέγχου (Control Theory)	34

2.5.5 Η Θεωρία της Μεσολάβησης / Συναλλαγής Κόστους.....	35
2.5.6 Η Θεωρία της Ολοκλήρωσης (Integration Approach).....	36
2.6 Μη στρατηγικές θεωρίες	37
2.6.1 Θεωρία Εξάρτησης των Πόρων (Resource Dependence)	37
2.7 Στρατηγικές Προσεγγίσεις Ανθρώπινου Δυναμικού – Υποδείγματα του	
Στρατηγικού Μάρκετινγκ	38
2.7.1 Το Υπόδειγμα 5-P του Schuler	38
2.7.2 Η Προσέγγιση του Harvard.....	40
2.7.3 Η Προσέγγιση του Michigan.....	42
2.7.4 Η Προσέγγιση του Warwick.....	43
2.7.5 Η Προσέγγιση του Guest	44
2.8 Σχέση στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και επιχειρηματικής	
επίδοσης	45
2.8.4.1 Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Κεφαλαίου (Human Capital	
Management Strategy – HCM).....	48
2.9 Διασυνδέσεις μεταξύ της στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και	
της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων	78
2.9.4.1 Υλοποίηση Στρατηγικής.....	88
2.9.5 Αξιολόγηση και έλεγχος	89
2.9.5.1 Ανάδραση – Πληροφόρηση	90
2.9.5.2 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.....	91
2.9.5.3 Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.....	92
2.10 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	93
2.10.1 Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων	94
2.10.2 Ανάλυση εργασίας.....	95
2.10.3 Προσέλκυση και Επιλογή υποψηφίων.....	96

2.10.4 Υποδοχή και Ένταξη εργαζομένων	97
2.10.5 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων.....	98
2.10.6 Πολιτική και Συστήματα Αμοιβής Εργαζομένων	98
2.10.7 Αξιολόγηση Επίδοσης Εργαζομένων	99
2.10.8 Εργασιακές Σχέσεις	100
2.10.9 Δίκαιη μεταχείριση και ίσες ευκαιρίες	101
2.11 Διαχείριση - αντιμετώπιση της διαφορετικότητας.....	101
2.11.1 Παρακίνηση για βελτιωμένη - αυξημένη επίδοση	101
2.11.2 Συμβουλευτική και ευημερία εργαζομένων.....	102
2.11.3 Υγιεινή και ασφάλεια	102
2.11.4 Απολύσεις και μειώσεις προσωπικού	102
2.11.5 Επιχειρηματική ηθική και εταιρική ευθύνη	102
2.11.6 Διαχείριση γνώσης και ταλέντων	103
2.11.7 Διοίκηση αλλαγών	103
2.11.8 Διαχείριση διαπολιτισμικών θεμάτων	103
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου.....	104
Κεφάλαιο 3^ο	113
Μεθοδολογία –Μελέτη περίπτωσης	113
3.1 Σχεδιασμός και προσέγγιση έρευνας	113
3.2 Φιλοσοφία έρευνας	113
3.3 Ερευνητική Προσέγγιση.....	115
3.3.1 Μελέτη περίπτωσης ως μεθοδολογία έρευνας.....	115
Βιβλιογραφία κεφαλαίου	118
Κεφάλαιο 4^ο	119
Ανάλυση ευρημάτων	119

4.1. Ιστορική Αναδρομή και Παρουσίαση	119
4.1.1 Φιλοσοφία, όραμα, αξίες και στόχοι της ΚΟΡΡΕΣ ΑΕ	120
4.1.2 Φιλοσοφία και στόχοι του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού	124
4.2 Στρατηγικές Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού	126
4.2.1 Στρατηγική Στελέχωσης	129
4.2.2 Στρατηγική Ανάπτυξης	130
4.2.3 Στρατηγική Ανταμοιβών	131
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου	133
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ.....	133
Συμπεράσματα.....	134
Συνολική Βιβλιογραφία	135

Κεφάλαιο 1^ο

Εισαγωγικά στοιχεία

1.0 Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια, το ανθρώπινο δυναμικό και η διαχείρισή του είναι τα κύρια περιουσιακά στοιχεία μιας εταιρείας ή ενός οργανισμού. Δεν πρόκειται μόνο για την ομάδα του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά πάνω από όλα η εκάστοτε εταιρεία επιδιώκει να πετύχει ταυτόχρονα τους στόχους της αλλά και τους στόχους των εργαζομένων (Μπουραντάς, 2012). Γενικά, κάθε οργανισμός, ανεξάρτητα από το είδος του, προσπαθεί να πετύχει τους στόχους που αρχικά έχει ορίσει αξιοποιώντας ποικίλους πόρους, όπως τους εργαζομένους της, χρήματα, τεχνικές, πληροφορίες κ.λπ. (Γεωργόπουλος, 2013).

Επομένως, η διαχείριση προσωπικού, είναι ένας επιστημονικός κλάδος της Διοίκησης Επιχειρήσεων, και πρεσβεύει πως ένας από τους βασικούς σκοπούς μιας εταιρείας είναι να διασφαλίζει, το ενδεδειγμένο ανθρώπινο δυναμικό, με σκοπό να το αξιοποιεί κατάλληλα (Armstrong, 2012).

Επιπλέον, πρόκειται για ένα σημαντικό έργο γιατί, όπως προαναφέρθηκε, οι άνθρωποι είναι ο πιο καίριος τομέας και αξίζει να επενδύουν οι επιχειρήσεις σε εκείνους. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να καταστεί κατανοητό πως το ανθρώπινο δυναμικό δεν μπορεί να μη λειτουργεί ως πρωταρχικός παράγοντας στη λειτουργία μιας επιχείρησης.

Ο όρος «ανθρώπινοι πόροι» αναφέρεται στις ιδιαίτερες ικανότητες των εργαζομένων που τους ακολουθούν στον εργασιακό χώρο όπως οι δεξιότητες, η δέσμευση, οι γνώσεις, και η μαθησιακή δυνατότητα (Μπουραντάς, 2015).

Κατά καιρούς, έχουν δημιουργηθεί διαφορετικοί ορισμοί που σχετίζονται με τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων οι οποίοι αντικατοπτρίζουν διαφορετικές ιδέες για

την προέλευσή της. Με άλλα λόγια, θα αναφερθούν οι τέσσερις ορισμοί για να γίνει ευκολότερη η κατανόηση του όρου διαχείριση ανθρωπίνων πόρων. Πρώτον, σύμφωνα με τον Χυτήρη (2018) *«Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι η λειτουργία διαχείρισης ενός οργανισμού που σχεδιάζει και υλοποιεί όλες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας, εστιάζοντας κυρίως στη μέτρηση της σημασίας της ανθρώπινης κατάστασης ως κύριο όφελος για την επίτευξη των στόχων της εκάστοτε εταιρείας».*

Επίσης, αναφορικά με τον Wrigh P. *«Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού αφενός είναι μια μορφή διαχείρισης, αλλά είναι και μια διαδικασία που επιτρέπει στον οργανισμό να πετύχει τους στόχους του».*

Ομοίως, ο Mondy (2011) ορίζει τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ως τη διαχείριση όλων των εργαζομένων σε μια εταιρεία ή οργανισμό, με στόχο την επίτευξη των στόχων της, και η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ορίζεται ως *«η διαδικασία με την οποία οι διευθυντές οργανώνουν δραστηριότητες ανθρώπινου δυναμικού για να υποστηρίξουν τις στρατηγικές τους».*

Με βάση τα παραπάνω, στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει λόγος για τη σημασία και την ιστορική εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων αλλά και τις κύριες δραστηριότητες που την αφορούν. Επιπλέον, θα υπάρξουν δηλώσεις σχετικά με ορισμένα είδη ιδεών, τη σωστή διαχείρισή τους και τους στόχους τους. Τέλος, θα καταγραφούν οι προκλήσεις τις οποίες αντιμετωπίζουν οι υπεύθυνοι ηγέτες στο διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, το ανθρώπινο δυναμικό και τις αλλαγές που γίνονται στις επιχειρήσεις και την κοινωνία γενικότερα.

1.1 Ιστορικό και σημασία της μελέτης της Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού

1.1.1 Ιστορική προσέγγιση της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αρχικά προσεγγίστηκε στο 2^ο μισό του 19^{ου} αιώνα, με βάση την κάλυψη των εργασιακών ζητουμένων. Αρχικά βασίστηκε σε απλές οδηγίες που είχαν να κάνουν με τη βελτίωση των εργασιακών συνθηκών. Έπειτα μετά τον μετασχηματισμό του κλάδου, στην Ευρώπη και τις Ηνωμένες Πολιτείες, που επικράτησε η αρχή του δικαίου του πιο ισχυρού, είχε ως αποτέλεσμα την εκμετάλλευση των εργαζομένων. Κατά συνέπεια εκείνο το διάστημα κάποια στελέχη έκαναν την εμφάνισή τους και ρόλος τους ήταν να εξομαλύνουν τις σχέσεις μεταξύ εργοδοτών και υπαλλήλων. Στα τέλη του 19^{ου} αιώνα και στις αρχές του 20^{ου}, στελέχη επιχειρήσεων ανέλαβαν την ευθύνη της βελτίωσης της ζωής των εργαζομένων παρέχοντας επιδόματα ανεργίας και ασθένειας, στεγαστική βοήθεια, ψυχαγωγικές δραστηριότητες.

Στη συνέχεια, μεταξύ 1920-1940, στελέχη τα οποία είχαν ρόλο υπεύθυνου για το ανθρώπινο δυναμικό άρχισαν να χειρίζονται περισσότερες οργανωτικές εργασίες παρά εργασίες που αφορούσαν το προσωπικό, δηλαδή προσλήψεις, απολύσεις, καθορισμό καθηκόντων, επιλογή, εκπαίδευση και ανάθεση αντικειμένου εργασίας (Μπουραντάς,2015).

Ταυτόχρονα, καλλιεργήθηκε το κίνημα για τις ανθρώπινες σχέσεις, πράγμα που πρόβαλε ότι επιβαλλόταν να πραγματοποιηθεί διάλογος με το προσωπικό για να καταλάβουν πως θα δύνανται να ικανοποιηθούν και να αναπτυχθούν. Αυτό βασίζεται σε θεωρίες που αναπτύχθηκαν από τον Frederick Taylor (1911) και τον Henri Fayol (1918). Ο Frederick Taylor ήταν μηχανικός ο οποίος έγραψε το σύγγραμμα "Principles of Scientific Management", «Αρχές Επιστημονικής Διοίκησης» το οποίο δημοσιεύτηκε το 1910 στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής και αναδείχθηκε ως ο πατέρας της

"Organizational Science and Management", ο οποίος ίδρυσε το κίνημα με σκοπό να οργανώσει τις θεωρίες του επιστημονικά. Ήταν της άποψης ότι ο βασικός στόχος της διοίκησης είναι η διασφάλιση της ευημερίας των εργαζομένων και του εργοδότη (Χυτήρης, 2018).

Ο Henri Fayol, που ήταν και αυτός μηχανικός, αναφέρεται μετά τον Taylor ως ο ιδρυτής της «διοικητικής θεωρίας» και στην Ευρώπη είναι ο ιδρυτής της επιστημονικής Οργάνωσης και Διοίκησης. Το σύγγραμμά του (Administrational Industrielle et Generale) εκδόθηκε στη Γαλλία το 1916 και εστίασε στα ιεραρχικά επίπεδα οργάνωσης και διαχείρισης, εξετάζοντας τις δραστηριότητες διαχείρισης (Afiouni, 2013).

Έπειτα, ο κλασικός θεωρητικός Max Weber, ο οποίος είναι ο εκπρόσωπος της παραδοσιακής σκέψης, ανέφερε ότι το σύστημα διακυβέρνησης (διαχείριση μέσω θεσμών) είναι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος ελέγχου των ανθρώπων. Ο Gantt, ο οποίος λειτούργησε ως επιχειρηματικός σύμβουλος, ανέφερε επίσης την ανάγκη βελτίωσης της επικοινωνίας και της αμοιβαίας σύμπραξης σε εργοδότες και υπαλλήλους και την ανάπτυξη γραφικών μεθόδων για την αναπαράσταση του σχεδιασμού. (Cristian&Stefania, 2020).

Βέβαια, στη δεκαετία του 1920, εμφανίστηκαν οι πρώτοι αντίπαλοι των παραπάνω ιδεών, όπως για παράδειγμα ο Taylor, υποστηρίζοντας ότι η επιστημονική διαχείριση αντιμετωπίζει τους εργαζόμενους ως μέρος μιας μηχανής. Ως εκ τούτου, ξεκίνησε να λειτουργεί το κίνημα των ανθρωπίνων σχέσεων με βασικούς αντιπροσώπους τους Elton Mayo και Fritz Roethlisberger (Cristian&Stefania, 2020).

Ο Elton Mayo ήταν Πανεπιστημιακός καθηγητής του Χάρβαρντ και η ερευνητική του ομάδα ηγήθηκε, από το 1924 έως το 1933, μια σειρά ερευνητικών προγραμμάτων στην επιχείρηση Western Electric στο Illinois με στόχο την έρευνα για τη σχέση μεταξύ ανθρώπων και εργασίας.

Την έρευνα του Hawthorne ακολούθησαν και άλλοι μελετητές, όπως ο Abraham Harold Maslow, ο οποίος καθιέρωσε το θεωρητικό πλαίσιο για την ιεραρχία των

αναγκών στην οποία βασίζονται όλα τα ανθρώπινα χαρακτηριστικά που έχουν να κάνουν με τη συμπεριφορά (Παπαδοπούλου, 2018).

Στη συνέχεια από τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, η ζήτηση για εργασία αυξήθηκε, ενισχύοντας ταυτόχρονα τη δύναμη των εργατικών συνδικάτων ώστε να εκπροσωπούν όλους τους εργάτες. Ως εκ τούτου, οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού αναλαμβάνουν το ρόλο του διαμεσολαβητή, σε μια προσπάθεια να συμβιβάσουν τις αντικρουόμενες απόψεις εργαζομένων και εργοδοτών. Στη συνέχεια, μεταξύ 1960-1980, οι λοιπές λειτουργίες της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ενσωματώθηκαν σε ένα ενιαίο τμήμα συνεργασίας με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης. Θεωρείται ένα σύστημα που λύνει τα προβλήματα της παρακολούθησης των εισροών, του ελέγχου τους και του συνδυασμού τους με εκροές (Jehanzeb & Bashir, 2013).

Επιπλέον, στη δεκαετία του 1980, υπήρχαν δύο τύποι ανάπτυξης που σχετίζονται με τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και πρόκειται για το «προσαρμοστικό μοντέλο», το οποίο υποστηρίζει το σύστημα διαχείρισης των ανθρωπίνων δικαιωμάτων εστιάζοντας στο πώς το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να συνδυαστεί και να βοηθήσει στην αναπτυξιακή πορεία της εκάστοτε εταιρίας.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να συνεισφέρουν στην ανάπτυξη της εταιρείας και τις πολιτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για να βοηθήσουν στην επίτευξη των στόχων της (Ντάνος & Σαμαντά, 2015).

Μέχρι τη δεκαετία του 1990, στα Τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού εκπονήθηκαν σχέδια ανάπτυξης, αλλαγής και εργασίας προσωπικού, λαμβάνοντας υπόψη τις αλλαγές στην αγορά εργασίας και το εξωτερικό περιβάλλον. Σήμερα, τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού λαμβάνουν στρατηγικές επιχειρηματικές αποφάσεις. Συγκεκριμένα, κατά τη διάρκεια της εργασίας τους συνδυάζουν το σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού με τη στρατηγική της εταιρείας για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της εταιρείας (Πουρνάρα, 2018).

1.1.2 Σημασία της μελέτης του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο στρατηγικός σχεδιασμός και η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού αναφέρεται σε όλες τις λειτουργίες και τις διαδικασίες που εφαρμόζει ένας οργανισμός για να διασφαλίσει ότι το ανθρώπινο δυναμικό του χρησιμοποιείται επαρκώς, σύμφωνα με τους οργανωτικούς στόχους και ευθυγραμμίζει τους ανθρώπινους πόρους με τους επιχειρηματικούς στόχους.

Η παραδοσιακή λειτουργία ανθρώπινου δυναμικού αναδεικνύει πώς οι εργαζόμενοι μπορούν να βοηθήσουν τον οργανισμό και τι χρειάζονται για να επιτύχουν τους μακροπρόθεσμους στόχους του.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός και η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να είναι απαραίτητοι παράγοντες για τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, την ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού και την προώθηση ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος ευθυγραμμίζοντας τα προγράμματα και τις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού με την επιχειρηματική στρατηγική. Επιπλέον, μπορεί να βοηθήσει τις εταιρείες να εξοικονομήσουν κόστος ελαχιστοποιώντας τη φθορά και αυξάνοντας την παραγωγικότητα (Aswathappa, 2008).

Η επιστήμη της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι σημαντική εφόσον ληφθεί υπόψη ότι κάθε σημαντική δραστηριότητα της ζωής ενός εργαζομένου, από τη στιγμή που θα ενταχθεί σε μια εταιρεία ή οργανισμό μέχρι να αποχωρήσει, αφήνεται στην ευθύνη της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Aswathappa, 2008).

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ένα σημαντικό εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τις εταιρείες για τη μεγιστοποίηση των δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού τους. Εκτός από τον εντοπισμό των τρεχουσών και μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας, αυτό το

σχέδιο θα πρέπει επίσης να χρησιμεύσει ως στρατηγικός σύνδεσμος μεταξύ της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και του συνολικού επιχειρηματικού και στρατηγικού σχεδίου του οργανισμού.

Επίσης είναι μια διαδικασία σχεδιασμού και ανάλυσης ανθρώπινων πόρων και οργανωτικών αναγκών. Αυτή η διαδικασία βοηθά τους οργανισμούς να προσδιορίσουν τις μελλοντικές και τις τρέχουσες απαιτήσεις ανθρώπινου δυναμικού. Είναι επίσης ένα μέσο σύνδεσης της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού με το συνολικό στρατηγικό σχέδιο. Η χρήση καλών πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να βελτιώσει την αξία του εργατικού δυναμικού και την αξία του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι πρέπει να ανταμείβονται για τις προσπάθειές τους και να τους προσφέρονται ευκαιρίες βελτίωσης. Η εκπαίδευση είναι σημαντική για να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι είναι προετοιμασμένοι για αλλαγή (Memon et al., 2009).

Οι εργοδότες θα πρέπει επίσης να προσφέρουν ευκαιρίες στους εργαζόμενους να αποκτήσουν νέες δεξιότητες και να πληροφορηθούν για την τελευταία λέξη της τεχνολογίας. Μία από τις πιο σημαντικές λειτουργίες ενός τμήματος ανθρώπινου δυναμικού είναι η παρακολούθηση και η επιβολή της εργατικής νομοθεσίας της εταιρείας. Αυτό γίνεται διασφαλίζοντας ότι όλες οι εσωτερικές διαδικασίες είναι σύμφωνες με τις νομικές απαιτήσεις. Για παράδειγμα, υπάρχουν ελάχιστοι μισθοί και πρότυπα για τους όρους και τις προϋποθέσεις απασχόλησης. Επίσης, υπάρχουν κανονισμοί για την υγεία και την ασφάλεια στην εργασία (Memon et al., 2009).

Μια άλλη σημαντική πτυχή είναι η αναγνώριση των εργαζομένων. Η αναγνώριση θα πρέπει να δίνεται με τρόπο που θα επιτρέπει στους εργαζόμενους να λαμβάνουν θέση, κύρος και προκλητική εργασία. Η παροχή νέων προϊόντων ή υπηρεσιών ή η προσφορά υψηλότερου μισθού, μπορεί επίσης να θεωρηθεί αναγνώριση (Memon et al., 2009).

Ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει ακόμη τη δημιουργία επιθυμητών εργασιακών σχέσεων. Αυτές οι σχέσεις

ενισχύονται από τους στόχους και την επικοινωνία. Βελτιώνοντας τις συνθήκες εργασίας, οι εργαζόμενοι μπορούν να οικοδομήσουν εμπιστοσύνη και σεβασμό προς τους εργοδότες τους. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι μπορούν να παραμείνουν επί του σκάφους όταν αισθάνονται ότι οι απόψεις τους εκτιμώνται.

Οι άνθρωποι είναι ο μόνος πραγματικός πόρος και η ανάπτυξη της επιχείρησης που εξαρτάται από τη διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου. Υπάρχουν προβλήματα που εντοπίζονται στη διαχείριση εταιρειών ή οργανισμών που μπορούν να μετατρέψουν την επιχείρησή τους σε αποτελεσματικές στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Memon et al., 2009).

Αναφορικά με τον Peter F. Drucker, η αποτελεσματική χρήση ή διαφορετικές πτυχές της εργασίας σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού. Επομένως, ανεξαρτήτως από άλλους πόρους, το ανθρώπινο δυναμικό χρειάζεται περαιτέρω ανάπτυξη. Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων μπορεί να ενθαρρύνει τη συνεργασία, αλλά απαιτεί καλή και αποτελεσματική ηγεσία (Memon et al., 2009).

Η βαρύτητα καλής λειτουργίας της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων έγκειται στο ότι είναι σημαντικό να διαχειρίζονται τις δραστηριότητες ανθρώπινων πόρων που είναι απαραίτητες για την αυτοδιαχείριση. Βέβαια, αποτελεί ιδιαίτερα καίριο, για τους εξής λόγους:

- α) Υποστήριξη της διοίκησης στην προετοιμασία και ανάπτυξη προγραμμάτων και πολιτικών προσωπικού,
- β) Πρόσληψη ειδικευμένου προσωπικού μέσω επιλογής,
- γ) Εξασφάλιση του μέγιστου οφέλους από τα έξοδα για εκπαίδευση και εξέλιξη εργαζομένων,
- δ) Προετοιμασία των εργαζομένων σύμφωνα με τις μεταβαλλόμενες ανάγκες της επιχείρησης,
- ε) Ενθάρρυνση και ανάπτυξη των εργαζομένων να επιτύχουν τους στόχους τους,

- ζ) Μέσα από νέες καινοτομίες και εφαρμογές, υποστηρίζεται η καλύτερη αποδοτικότητα,
- η) Βοηθά στην αποκατάσταση της αρμονίας και της καλής σχέσης μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων.

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι παρόλο που τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι ξεχωριστά από εταιρείες ή οργανισμούς, όλα σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό κατά κάποιο τρόπο. Είναι απαραίτητο να λειτουργεί μια επιχείρηση που περιλαμβάνει, το καλό ηθικό, τη δημιουργία κινήτρων και προγραμμάτων αξιολόγησης της απόδοσης. Αυτό διασφαλίζει τη διάδοση σημαντικών πληροφοριών σχετικά με τα οφέλη, τους κανονισμούς και τα θέματα που έχουν να με την απόδοση, και την ικανότητα των εργαζομένων να διατηρούν και να βελτιώνουν τις ικανότητές τους (Birkinshaw, 2010).

1.2 Στόχοι έρευνας

Σύμφωνα με τις πρότερες αναφορές, είναι γνωστό πως το ανθρώπινο δυναμικό ιστορικά αποτελεί τον κύριο παράγοντα που συντελεί στην καλή επίδοση των εταιρειών, στην ανάπτυξη των στρατηγικών τους και στην εκτενή παρουσία τους στις αγορές. Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού έχει μεγάλη συμμετοχή στην άνοδο και την εξέλιξη της εταιρείας, εφόσον καθορίζει την επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού, τοποθετώντας τους στις σωστές θέσεις εργασίας με βάση τις ανάγκες τους, καθώς η πλειοψηφία αυτών διαθέτει συνάμα ένα σχέδιο που θέλουν να θέσουν σε εφαρμογή οι ίδιοι στις αγορές και στις δραστηριότητές τους.

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί το θεμέλιο της επιχείρησης καθώς χωρίς το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό δεν έχει τη δυνατότητα να είναι ανταγωνιστική και να έχει ευημερία τώρα και στο μέλλον. Σύμφωνα με τα

προαναφερόμενα και επιβεβαιώνοντας όσα έχουν ειπωθεί οι στόχοι της μελέτης είναι οι εξής:

- α) Να διερευνηθεί η δομή της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού,
- β) Να αναλυθεί το σχέδιο διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού,
- γ) Να αναλυθεί ο αντίκτυπος των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και του ανταγωνισμού στη διαδικασία διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

Afiouni, F. (2013). Human Capital Management: a new name for HRM?, *International Journal Learning and Intellectual Capital*, 10(1)

Aswathappa K. (2008). *Human Resource Management, Text and Cases*, Fifth Edition, McGraw Hill Company, India

Birkinshaw J. (2010). *The Critical Need To Reinvent Management*, *Business Strategy Review*, 21 (1), 4-11

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

Jehanzeb, K. & Bashir, NA. (2013). Training and development program and its benefits to employee and organization: A conceptual study, *European Journal of Business and Management*, 5(2)

Memon M., Mangi R. and Rohra C. (2009). *Human Capital a Source of Competitive Advantage: Ideas for Strategic Leadership*, *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 3 (4), 4182-4189

Mondy R.W. (2011). *Human Resource Management*, 12th Edition, Publisher Prentice Hall

Γεωργόπουλος, Ν. (2013) *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένος

Μπουραντάς, Δ. (2015) *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένος

- Μπουραντάς, Δ.(2012) *Μάνατζμεντ των επιχειρήσεων*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης
- Ντάνος Α.,& Σαμαντά Ε. (2015). *Εισαγωγή στη Διοίκηση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα:Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική
- Παπαδοπούλου Μ. (2018). *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού σε Επιχειρήσεις και Οργανισμούς. Μελέτη Περίπτωσης: Ιδιωτικό Σχολείο*, Αθήνα
- Πουρνάρα Β. (2018). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα και τα Κίνητρα για την Αύξηση της Αποδοτικότητας τους την Εποχή της Οικονομικής Κρίσης στην Ελλάδα*, Κόρινθος
- Χυτήρης, Λ. (2018), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Γ΄ έκδοση, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Κεφάλαιο 2^ο

Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας

2.1 Επισκόπηση του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινου εστιάζει σε μακροπρόθεσμα ζητήματα πόρων και άλλες στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού, όπως η ανταμοιβή ή η απόδοση, καθορίζοντας τον τρόπο με τον οποίο ενσωματώνονται στη συνολική επιχειρηματική στρατηγική (Reilly, 2012).

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού ή η «στρατηγική για τους ανθρώπους» αφορά τη δημιουργία ενός συνεκτικού πλαισίου για τους υπαλλήλους να προσληφθούν, να διαχειριστούν και να αναπτυχθούν κατά τέτοιο τρόπο ώστε να είναι σε θέση να υποστηρίξουν τους μακροπρόθεσμους στόχους ενός οργανισμού. Συμβάλλει στο να διασφαλιστεί ότι οι διάφορες πτυχές της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού συνεργάζονται για να εξασφαλίσουν το ανάλογο εργασιακό κλίμα που θα οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων επίδοσης. Επικεντρώνεται σε μακροπρόθεσμα ζητήματα που απασχολούν το ανθρώπινο δυναμικό, αντιστοίχιση πόρων με μελλοντικές ανάγκες και μεγάλης κλίμακας ανησυχίες σχετικά με τη δομή, την ποιότητα, τον πολιτισμό, τις αξίες και τη δέσμευση (Armstrong, 2020).

Δεν υπάρχει ενιαία στρατηγική HRM που θα έχει επιτυχία σε όλες τις περιπτώσεις. Οι οργανισμοί πρέπει να καθορίσουν τη δική τους μοναδική στρατηγική σύμφωνα με το συγκεκριμένο πλαίσιο, την κουλτούρα και τους στόχους τους. Οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην

εφαρμογή της τεχνογνωσίας τους, στην κατανόηση των οργανωτικών συνθηκών και στο σχεδιασμό αγωγών εργατικού δυναμικού που αντικατοπτρίζουν τις απαιτήσεις των ενδιαφερομένων.

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να περιλαμβάνει μια σειρά από μεμονωμένες στρατηγικές, όπως για παράδειγμα, να προσφέρει δίκαιη ανταμοιβή με απώτερους σκοπούς τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και τον εξορθολογισμό της οργανωτικής δομής. Αυτές οι στρατηγικές δεν σχετίζονται αποκλειστικά με τον όρο «Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού». Είναι το πλαίσιο που καθορίζει την εφαρμογή μεμονωμένων στρατηγικών, συνδέοντας συστηματικά τους ανθρώπους με τους οργανισμούς ενσωματώνοντας τις στρατηγικές HRM σε οργανωτικές στρατηγικές για την επίτευξη της επιτυχίας του οργανισμού.

2.2 Στρατηγική HRM και επιχειρηματική στρατηγική

Μια καλή επιχειρηματική στρατηγική ενημερώνεται από τους ανθρώπους της. Οι περισσότεροι οργανισμοί σήμερα αναγνωρίζουν ότι οι άνθρωποι είναι θεμελιώδεις για τη δημιουργία βιώσιμης αξίας, γι' αυτό και συχνά αναφέρονται ως «*το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο*» της εκάστοτε επιχείρησης. (Kew, & Stredwick, 2016).

Οι μεμονωμένες στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να διαμορφώνονται από την επιχειρηματική στρατηγική, αλλά είναι πολύ απλοϊκό να αναφέρεται ότι το στρατηγικό ανθρώπινο δυναμικό ακολουθεί απλώς την επιχειρηματική στρατηγική –και τα δύο πρέπει να δρουν συνεργατικά μεταξύ τους. Ο τρόπος με τον οποίο οι άνθρωποι διοικούνται, παρακινούνται και αναπτύσσονται, καθώς και η το σύνολο των δεξιοτήτων και γνώσεων που διαθέτουν, θα πρέπει να

διαμορφώνουν την επιχειρηματική στρατηγική. Πράγματι, είναι πλέον όλο και πιο συνηθισμένο να εντοπίζονται επιχειρηματικές στρατηγικές που συνδέονται άρρηκτα με το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού, καθορίζοντας τη διαχείριση όλων των πόρων εντός του οργανισμού. (Boxall, 2018). Οι αρχές «η δουλειά έχει σημασία, οι άνθρωποι έχουν σημασία, ο επαγγελματισμός έχει σημασία» περιγράφουν σαφείς διαδρομές για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων για να διασφαλιστεί ότι η αξία δημιουργείται με βιώσιμο τρόπο προς όφελος όλων των ενδιαφερομένων. (Cascio, 2015).

2.3 Σχέσεις με τον προγραμματισμό του εργατικού δυναμικού

Ένας σημαντικός τομέας του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ο σχεδιασμός του εργατικού δυναμικού. Ο σχεδιασμός του εργατικού δυναμικού περιλαμβάνει την υλοποίηση της επιχειρηματικής στρατηγικής. Πρέπει επομένως να είναι μια επαναληπτική διαδικασία, που τροφοδοτεί προς τα πάνω πληροφορίες σχετικά με την ικανότητα του εργατικού δυναμικού ενεργώντας σύμφωνα με την προβλεπόμενη ανάγκη για δεξιότητες και ικανότητες ώστε να προχωρήσει ο οργανισμός. Ο σχεδιασμός εργατικού δυναμικού βοηθά τους οργανισμούς να ανταποκριθούν στις μελλοντικές τους ανάγκες και να υποστηρίξουν τους μακροπρόθεσμους επιχειρηματικούς τους στόχους. Ο όρος «ανθρώπινο κεφάλαιο» περιγράφει τη δυνατότητα των ανθρώπων να δημιουργούν αξία για τους οργανισμούς τους. Η διαχείριση ανθρώπινου κεφαλαίου αντιμετωπίζει τους ανθρώπους ως περιουσιακά στοιχεία και εστιάζει στην υιοθέτηση μιας ολοκληρωμένης και στρατηγικής προσέγγισης για τη διαχείριση ανθρώπων, η οποία είναι το μέλημα όλων των οργανωτικών φορέων, όχι μόνο των επαγγελματιών διαχείρισης ανθρώπων. (Cascio, 2015).

Η διαχείριση ανθρώπινου κεφαλαίου μπορεί να συμπληρώσει και να ενισχύσει το στρατηγικό ανθρώπινο δυναμικό με: (Jiang, et al.,2013).

1. Διευκρίνιση των δεσμών μεταξύ του τι αρμοδιότητες έχουν οι άνθρωποι στις δουλειές τους, της αξίας που δημιουργούν και της επιχειρηματικής τους στρατηγικής. Ένας τρόπος για να αναδειχθεί ο αντίκτυπος του εργατικού δυναμικού και να δημιουργηθεί μια σαφής οπτική γωνία μεταξύ των παρεμβάσεων ανθρώπινου δυναμικού και της οργανωτικής επιτυχίας, είναι μέσω της αναφοράς εργατικού δυναμικού.
2. Ενίσχυση της πεποίθησης ότι οι άνθρωποι είναι περιουσιακά στοιχεία και όχι κόστος υπογραμμίζοντας τη σημασία της χρήσης της αναφοράς ανθρώπινου κεφαλαίου για να αποδειχθεί ότι η εξαιρετική διαχείριση ανθρώπων προσφέρει εξίσου εξαιρετικά αποτελέσματα και επηρεάζει την κατεύθυνση της στρατηγικής.
3. Ενίσχυση της ανάγκης να βασιστούν οι στρατηγικές και οι διαδικασίες HRM στην αξία που δημιουργείται από το εργατικό δυναμικό για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων.
4. Δίνεται έμφαση στο ρόλο των ειδικών HR ως επιχειρηματικών εταίρων.

Το στρατηγικό μανάτζμεντ ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να θεωρηθεί το πλαίσιο για την κατανόηση και τη μέτρηση της αξίας του εργατικού δυναμικού και πώς αυτό μετατρέπεται σε οργανωτική αξία. Η αναφορά εργατικού δυναμικού είναι χρήσιμη καθώς παρέχει πληροφορίες σχετικά με τις τρέχουσες και τις πιθανές ικανότητες των ανθρώπων να συνεισφέρουν στον εκάστοτε οργανισμό. Η ποιότητα του στρατηγικού μανάτζμεντ ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να μετρηθεί με βασικούς δείκτες επίδοσης που δείχνουν τον αντίκτυπο των στρατηγικών πρακτικών τόσο στη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού όσο και στον ευρύτερο οργανισμό. Η ανάλυση εις βάθος των ατόμων είναι ζωτικής σημασίας για την κατανόηση αυτών των αποτελεσμάτων, και ειδικά για την ανάπτυξη γνώσεων που θα οδηγήσουν στη λήψη

στρατηγικών αποφάσεων. Χωρίς την ικανότητα ανάλυσης του ανθρώπινου δυναμικού, η παροχή αποτελεσματικού στρατηγικού μάνατζμεντ ανθρώπινου δυναμικού καθίσταται δύσκολη και το πιο πιθανό είναι να αποτύχει. Επομένως, είναι σημαντικό οι λειτουργίες ανθρώπινου δυναμικού να αναπτύσσουν τη στρατηγική τους δραστηριότητα, δημιουργώντας μια σταθερή βάση πρακτικών ανάλυσης ανθρώπων. (Kramar, 2014).

2.4 Βασικές θεωρίες και μοντέλα στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού

Η θεωρία ανθρώπινων πόρων είναι ένας γενικός όρος για τις στρατηγικές, τις τακτικές και τους στόχους που χρησιμοποιούνται από τους διευθυντές επιχειρήσεων για την καθοδήγηση πολιτικών και διαδικασιών. Οι θεωρίες ανθρώπινων πόρων εξηγούν πώς οι πρακτικές και οι δομές διαχείρισης μπορούν να επηρεάσουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων με ευνοϊκό ή δυσμενή τρόπο. Οι ιδιοκτήτες μικρών επιχειρήσεων μπορούν να βελτιστοποιήσουν την παραγωγικότητα και τη δημιουργικότητα του προσωπικού μειώνοντας ταυτόχρονα εναλλαγές εργαζομένων έχοντας μια βασική κατανόηση της οργανωσιακής συμπεριφοράς και των θεωριών ανθρώπινου δυναμικού και ενεργώντας βάσει αυτής.

Υπάρχουν τέσσερις θεωρίες Ανθρώπινου Δυναμικού που ονομάζονται ως εξής: (Kramar, 2014).

- Οργανωτική θεωρία Κύκλου Ζωής
- Στρατηγική Θεωρία
- Γενική Θεωρία Συστημάτων
- Θεωρία Κόστους Συναλλαγών

1. Οργανωτική Θεωρία Κύκλου Ζωής

Οι ιστορικοί και οι ακαδημαϊκοί έχουν παρατηρήσει ότι οι οργανισμοί, όπως αντίστοιχα και οι ζωντανοί οργανισμοί, έχουν κύκλους ζωής. Γεννιούνται (καθιερώνονται ή σχηματίζονται), μεγαλώνουν και αναπτύσσονται, ωριμάζουν, αρχίζουν να παρακμάζουν και να γερνούν και εν τέλει, σε πολλές περιπτώσεις, πεθαίνουν. Η μελέτη του κύκλου ζωής ενός οργανισμού (OLC) έχει οδηγήσει σε διάφορα προγνωστικά μοντέλα. Τα μοντέλα αυτά, τα οποία έχουν αποτελέσει αντικείμενο σημαντικής ακαδημαϊκής συζήτησης, συνδέονται με τη μελέτη της οργανωτικής ανάπτυξης. Οι οργανισμοί σε οποιοδήποτε στάδιο του κύκλου ζωής επηρεάζονται από εξωτερικές περιβαλλοντικές συνθήκες, καθώς και από εσωτερικούς παράγοντες. Η άνοδος και η πτώση των οργανισμών είναι γεγονός. Τα προϊόντα όπως και οι οργανισμοί έχουν επίσης κύκλους ζωής.

2. Στρατηγική Θεωρία Ενδεχομένων

Μία από τις θεωρίες ανθρώπινου δυναμικού είναι η θεωρία στρατηγικής έκτακτης ανάγκης. Η δεύτερη μεταξύ της θεωρίας και της πρακτικής διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Ένας απρόβλεπτος παράγοντας είναι η ανάγκη για διαφορετικές εργασίες μιας υπο-μονάδας σε έναν οργανισμό στις οποίες οι εργασίες άλλων υπο-μονάδων δημιουργούν ένα αποτέλεσμα. Αυτό το ενδεχόμενο γίνεται στρατηγικό όταν μια άλλη υπο-μονάδα αρχίσει να ελέγχει περισσότερα απρόβλεπτα γεγονότα και γίνει ισχυρή σε έναν οργανισμό. Σύμφωνα με τη Στρατηγική θεωρία έκτακτης ανάγκης, ένας ηγέτης γίνεται κεντρικό μέρος ενός οργανισμού λόγω των μοναδικών δεξιοτήτων του/της να επιλύει μεγαλύτερες προκλήσεις ανθρώπινου δυναμικού που άλλοι αδυνατούν να λύσουν.

Παράγοντες όπως η πολιτική και η εξουσία παίζουν σημαντικό ρόλο στη διαχείριση στρατηγικών απρόβλεπτων. Η θεωρία των στρατηγικών απρόβλεπτων

εστιάζει σε εργασίες που πρέπει να γίνουν με τη μορφή προβλημάτων που πρέπει να επιλυθούν, αποβάλλοντας έτσι την έμφαση στην προσωπικότητα. Εάν ένα άτομο δεν έχει χάρισμα, αλλά είναι σε θέση να λύσει προβλήματα, τότε μπορεί να είναι ένας αποτελεσματικός ηγέτης.

Η επίλυση προβλημάτων καταλαμβάνει κεντρικό ρόλο στο φάσμα των ικανοτήτων ενός ηγέτη, σύμφωνα με μια κοινή λογική άποψη. Δεν υπάρχει καμία ανάγκη να δοθεί μια λεπτομερής εξήγηση ως προς το γιατί μπορεί να λειτουργήσει. Σε μια κατάσταση όπου τα άτομα είναι λογικοί παράγοντες, όπως σε επιστημονικά και επίσημα ακαδημαϊκά περιβάλλοντα, η Ενδεχομενική Στρατηγική Θεωρία θα είχε μεγαλύτερη ισχύ και αποτέλεσμα. Δηλαδή, προσδιορίζει τι είναι κοινό στην ομάδα -τον προσανατολισμό προς την επίλυση προβλημάτων- και το αντιμετωπίζει άμεσα. Η θεωρία είναι απλή και χρησιμοποιεί μόνο τις μεταβλητές που επηρεάζουν την ισχύ στον έλεγχο έκτακτης ανάγκης από μια οργανωτική υπομονάδα.

3. Γενική Θεωρία Συστημάτων

Η Γενική Θεωρία Συστημάτων αποτελεί μια από τις θεωρίες HRM ή μια θεωρία που εφαρμόζεται ευρέως. Ένα σύστημα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων είναι μια συνεκτική συσσώρευση αλληλένδετων και αλληλοεξαρτώμενων μερών που μπορεί να είναι φυσικά ή ανθρωπογενή. Κάθε σύστημα οριοθετείται από συγκεκριμένο χώρο και χρόνο, επηρεάζεται από το περιβάλλον του, ορίζεται από τη δομή και τον σκοπό του και εκφράζεται μέσω της λειτουργίας του. Ένα σύστημα μπορεί να είναι περισσότερο από το άθροισμα των μερών του εάν εκφράζει συνέργεια ή αναδυόμενη συμπεριφορά. Η αλλαγή ενός μέρους ενός συστήματος μπορεί να επηρεάσει άλλα μέρη ή ολόκληρο το σύστημα. Μπορεί να είναι δυνατό να προβλεφθούν αυτές οι αλλαγές στα πρότυπα συμπεριφοράς. Για συστήματα που μαθαίνουν και προσαρμόζονται, η ανάπτυξη και ο βαθμός προσαρμογής εξαρτώνται από το πόσο καλά το σύστημα αλληλεπιδρά με το

περιβάλλον του. Ορισμένα συστήματα υποστηρίζουν άλλα συστήματα, διατηρώντας την αποφυγή αποτυχίας.

Η θεωρία μοντελοποιεί τη δυναμική, τους περιορισμούς, τις συνθήκες ενός συστήματος και διασαφηνίζει αρχές (όπως σκοπός, μέτρο, μέθοδοι, εργαλεία) που μπορούν να διακριθούν και να εφαρμοστούν σε άλλα συστήματα σε κάθε επίπεδο ένθεσης και σε ένα ευρύ φάσμα πεδίων για την επίτευξη βελτιστοποιημένης ισότητας. Είναι αρκετά ορατό πώς μπορεί να εφαρμοστεί στη Διαχείριση Ανθρώπινων Δυναμικού (ΔΑΔ) και ως εκ τούτου μια από τις ευρέως διαδεδομένες θεωρίες ΔΑΔ.

4. Θεωρία Κόστους Συναλλαγών

Μία από τις θεωρίες ανθρώπινου δυναμικού είναι η θεωρία του συναλλακτικού κόστους. Η θεωρία κόστους συναλλαγών στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων αποτελεί μέρος της εταιρικής διακυβέρνησης. Βασίζεται στην αρχή ότι το κόστος θα προκύψει όταν καλείται κάποιος να αναλάβει αρμοδιότητα που ανήκει σε κάποιον άλλο π.χ. διευθυντές να διευθύνουν την επιχείρηση που ανήκει σε κάποιον άλλο. Η θεωρία του κόστους συναλλαγών είναι μια εναλλακτική παραλλαγή της κατανόησης των παραδοχών διακυβέρνησης από τον οργανισμό. Περιγράφει τα πλαίσια διακυβέρνησης ως βασισμένα στα καθαρά αποτελέσματα των εσωτερικών και εξωτερικών συναλλαγών, παρά ως συμβατικές σχέσεις εκτός της εταιρείας (δηλαδή με τους μετόχους).

2.5 Θεωρητικές Προσεγγίσεις του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού

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

Η θεωρία των πόρων αποτελεί την πιο πρόσφατη προσέγγιση στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού, αναφορικά με τον τομέα της διαχείρισης

ανθρώπινων πόρων. Η συγκεκριμένη προσέγγιση επεκτείνει το μοντέλο ανταγωνιστικής και στρατηγικής ανάλυσης του Porter (1998) στο πλαίσιο της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (Χυτήρης, 2018).

Σύμφωνα με τον Barney (1991), η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της εταιρείας μπορεί να επιτευχθεί μέσω της ποικιλίας και της σταθερότητας των διαθέσιμων πόρων της, οι οποίοι προσθέτουν αξία σε αυτήν, είτε είναι μοναδικοί είτε σπάνιοι, χωρίς να μπορεί κάποιος να τους μιμηθεί ή να τους αντιγράψει.

Ανεξάρτητα από τους πόρους που διαθέτει η εταιρεία (τεχνολογία, πληροφόρηση), αυτό που συμβάλλει περισσότερο στην επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της είναι το ανθρώπινο δυναμικό της και η αξιοποίησή του. (Lubis, 2022).

Η ιδέα ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο μπορεί να συμβάλει στην ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης δεν είναι καινούργια. Συζητάται από πολύ παλιά η ικανότητα αποτελεσματικής διαχείρισης ανθρώπινων πόρων για την επίτευξη ενός σκοπού. Συγκεκριμένα, έχουν παρουσιαστεί επισκοπήσεις των δραστηριοτήτων του τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) και του πώς αλληλεπιδρούν με άλλες εταιρείες, πελάτες, υπηρεσίες, προμηθευτές και κανάλια διανομής, αναζητώντας τη δημιουργία αξίας ή διαφοροποίησης. Ο Storey et al., (2019) εισάγει τη θεωρία της αξίας και επεκτείνει το μοντέλο ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του Porter (1998) για να συζητήσει το πώς οι εταιρείες μπορούν να αξιοποιήσουν τις δραστηριότητες Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ).

Σε αυτή την περίπτωση, ακόμη και αν οι ανταγωνιστές αναπτύξουν νέες τεχνολογίες, και ανάλογα τον βαθμό στον οποίο οι τεχνολογίες αυτές δύνανται να αξιοποιηθούν και να εφαρμοστούν, το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας θα είναι αυτό που εν τέλη θα συμβάλει στον ανταγωνισμό. Τα μοναδικά χαρακτηριστικά μιας

εταιρείας είναι εκείνα που συμβάλουν στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η παρουσία των πλεονεκτημάτων αυτών μπορεί να γίνει ορατή μέσω της ανάλυσης των δυνατών και αδύναμων σημείων της εταιρείας στο εσωτερικό περιβάλλον, με στόχο την αξιολόγηση του εξωτερικού περιβάλλοντος μέσω ευκαιριών και απειλών που οδηγούν στη δημιουργία ισχυρών και διατηρήσιμων στρατηγικών.

2.5.2 Η Θεωρία της Συμπεριφοράς (Behavioral Perspective)

Η θεωρία της συμπεριφοράς είναι μια από τις πιο γνωστές μεθόδους διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Η συγκεκριμένη προσέγγιση προέρχεται από τη θεωρία ασυμφωνίας και εστιάζει στην στάση των εργαζομένων ως διαμεσολαβητές μεταξύ της στρατηγικής της εταιρείας και της επίδοσης του οργανισμού. Συγκεκριμένα, βασίζεται στην υπόθεση ότι για την εφαρμογή ενός συγκεκριμένου συστήματος απαιτείται ανάλογη συμπεριφορά, η οποία ελέγχεται και καθοδηγείται από δραστηριότητες που πραγματοποιεί η ΔΑΠ. Τα χαρακτηριστικά και οι αξίες που σχετίζονται περισσότερο με μια εταιρεία ποικίλλουν ανάλογα με την στρατηγική της εταιρείας. Στη βιβλιογραφία μπορούν να βρεθούν ποικίλες μελέτες που αφορούν το σύστημα συμπεριφοράς, ωστόσο, το πιο αντιπροσωπευτικό παράδειγμα θεωρείται το μοντέλο των Schuler & Jackson (1987) που περιλαμβάνει συγκεκριμένες δραστηριότητες ΔΑΠ με ανταγωνισμό. (Bosnjak, et al., 2020).

Στην προσέγγισή τους, συγκρίνουν την ανταγωνιστική στρατηγική του Porter (1998) με δραστηριότητες ΔΑΠ και υποστηρίζουν τη φύση μιας μεθόδου αξιολόγησης που επηρεάζει τη στρατηγική της εταιρείας (καινοτομία, βελτίωση ποιότητας, μείωση κόστους) με δραστηριότητες ΔΑΠ σχετιζόμενες με τον ανταγωνισμό, την προσαρμογή στις ανάγκες των εργαζομένων, για την υλοποίηση συγκεκριμένων σχεδίων. Οι συγκεκριμένες μέθοδοι ενδέχεται να διαφέρουν τόσο από τη μια εταιρεία στην άλλη όσο και σε διαφορετικά επίπεδα εντός της ίδιας της εταιρείας και ποικίλλουν από το επίπεδο καινοτομίας έως το επίπεδο κλιμάκωσης, από χαμηλό σε υψηλό.

Σε αυτή τη βάση, εκφράζουν ότι οι ποσοτικές στρατηγικές απαιτούν, μεταξύ άλλων, υψηλό επίπεδο ανάπτυξης της μακροπρόθεσμης προοπτικής της επιχείρησης, και υψηλά επίπεδα συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων. Τα σχέδια βελτίωσης της ποιότητας απαιτούν, μεταξύ άλλων, χαμηλό επίπεδο επανάληψης, εστίαση και τήρηση χρονοδιαγραμμάτων, υψηλό επίπεδο ενδιαφέροντος για την ποιότητα, χαμηλό επίπεδο ανησυχίας για την ποσότητα και χαμηλό κίνδυνο. Οι παράγοντες μείωσης του κόστους απαιτούν, μεταξύ άλλων, καινοτόμες μεθόδους, βραχυπρόθεσμη εστίαση, ανεξάρτητες δραστηριότητες, έμφαση στην ποσότητα, χαμηλή ανησυχία για την ποιότητα και χαμηλό κίνδυνο.

Οι διευθυντές οφείλουν να είναι σε θέση να επιλέξουν τις δραστηριότητες που απαιτούνται προκειμένου: α) να προωθήσουν την πιο κατάλληλη αναφορικά με την επιχειρηματική τους στρατηγική β) να διασφαλίσουν ότι κάθε δραστηριότητα είναι συμβατή με την άλλη.

Ένα μοντέλο με διαφορετική συμπεριφορική προσέγγιση είναι εκείνο των Miles and Snow (1984), το οποίο συνδυάζει πρακτικές ΔΑΠ ειδικά για την διαμόρφωση μιας συγκεκριμένης ανταγωνιστικής επιχειρηματικής στρατηγικής. Σύμφωνα με την κλασική επιστήμη, οι επιχειρήσεις διαφέρουν ανάλογα με τη στρατηγική που επιλέγουν. Ως αναλυτής, ο Defender διαπρέπει στην έρευνα καινοτόμων νέων προϊόντων και στην εστίαση στην εύρεση νέων ευκαιριών στην αγορά, ενώ ως ερευνητής διαπρέπει στην προώθηση προϊόντων.

2.5.3 Η Θεωρία των Κυβερνητικών Συστημάτων (Cybernetic Systems)

Η θεωρία των κυβερνητικών συστημάτων διαχείρισης είναι μια ακόμα κοινή προσέγγιση στο στρατηγικό μάνατζμεντ ανθρωπίνου δυναμικού. Ακολουθεί μια προσέγγιση συστημάτων, όπου τα ανοιχτά συστήματα μπορούν να συμμετέχουν σε συναλλαγές με το περιβάλλον, ενώ τα κλειστά συστήματα επιδιώκουν να

ενεργοποιήσουν ουδέτερους μηχανισμούς που είναι ανεξάρτητοι από το περιβάλλον. Πιο συγκεκριμένα, το μοντέλο διαχείρισης ανοιχτών συστημάτων ορίζει ως σύστημα επιχειρηματικών εισροών τον μετασχηματισμό των ενεργειών εντός του συστήματος και ως επιχειρηματικών εκροών το τελικό προϊόν που είναι αποτέλεσμα ενδιάμεσων δραστηριοτήτων και φάσεων. Η βασική ιδέα πίσω από το μοντέλο ανοιχτών συστημάτων είναι πως υπάρχουν σημεία ανατροφοδότησης από το περιβάλλον που ενημερώνουν πότε το σύστημα δεν λειτουργεί αποτελεσματικά και μπορούν να γίνουν αλλαγές για τη μείωση της διακύμανσης. Το μοντέλο διαχείρισης κλειστών συστημάτων περιγράφει την εταιρεία ως ένα σύστημα εισροών, μετασχηματισμών συμπεριφοράς και τελικών αποτελεσμάτων, ανεξάρτητα από το γεγονός ότι η ανατροφοδότηση προέρχεται εσωτερικά από τη στρατηγική της εταιρείας. Ο Mowday (1984) είναι ένας από τους πρώτους ερευνητές που θέλησαν να εφαρμόσουν ένα συστηματικό μοντέλο στις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων για να δημιουργήσουν διαφορετικές στρατηγικές με σκοπό τη μείωση του κύκλου εργασιών.

Ομοίως, οι Wright και Snell (1991) χρησιμοποίησαν ένα μοντέλο ανοιχτών συστημάτων για να δημιουργήσουν μια στρατηγική ΔΑΠ, όπου εισροές στο σύστημα αποτελούν οι ικανότητες και οι δεξιότητες των ανθρώπων και εκροές ορίζονται ως η απόδοση και τα συναισθηματικά αποτελέσματα (π.χ. απόδοση, εργασιακή ικανοποίηση κ.λπ.). Σύμφωνα με το μοντέλο των Wright και Snell, οι δύο κύριοι στόχοι της στρατηγικής ΔΑΠ είναι η διαχείριση των δεξιοτήτων και της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, η διαχείριση ικανοτήτων αφορά επιχειρηματικές δραστηριότητες που διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι διαθέτουν τις απαραίτητες δεξιότητες για την επίτευξη στρατηγικής.

Πιο συγκεκριμένα, η απόκτηση δεξιοτήτων είναι η διαδικασία με την οποία οι εταιρείες διασφαλίζουν ότι οι υπάλληλοί τους έχουν τις δεξιότητες που χρειάζονται. Αναφέρεται σε δραστηριότητες όπως η εκπαίδευση και η επιλογή που πραγματοποιούνται για τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Η αξιοποίηση

δεξιοτήτων αναφέρεται ως επί το πλείστον σε δεξιότητες που κρίθηκαν ανακριβείς ή περιττές κατά την εφαρμογή μιας προηγούμενης στρατηγικής. Η διατήρηση δεξιοτήτων αναφέρεται σε δραστηριότητες που στοχεύουν στη μείωση του κύκλου εργασιών των εργαζομένων και στη διατήρηση της επιχειρηματικής ικανότητας μέσω της συνεχούς εκπαίδευσης. Τέλος η αντικατάσταση δεξιοτήτων αναφέρεται σε ενέργειες που στοχεύουν στην εξάλειψη δεξιοτήτων που δεν είναι απαραίτητες για την υλοποίηση της στρατηγικής μιας εταιρείας.

Αντίστοιχα, η διαχείριση συμπεριφοράς αφορά τις επιχειρηματικές δραστηριότητες που διασφαλίζουν ότι τα άτομα με τις κατάλληλες δεξιότητες εργάζονται σε μια εταιρεία και συμπεριφέρονται με τρόπο που υποστηρίζει τη στρατηγική της εταιρείας. Θα πρέπει να υπάρχει η βεβαιότητα πως η συμπεριφορά των εργαζομένων είναι πλήρως ευθυγραμμισμένη με τους στόχους και την κουλτούρα της εταιρείας. Αυτό διασφαλίζεται με δραστηριότητες αξιολόγησης και οργανωτικής ανάπτυξης που στοχεύουν στην ευθυγράμμιση της συμπεριφοράς των εργαζομένων με την στρατηγική της εκάστοτε εταιρείας για την υποστήρισή της.

2.5.4 Η Θεωρία του Ελέγχου (Control Theory)

Η θεωρία ελέγχου αποτελεί ένα υβριδικό μοντέλο στρατηγικού μάνατζμεντ ανθρώπινων πόρων που προτάθηκε από τον Snell (1992), το οποίο συνδυάζει ένα μοντέλο κυβερνητικών συστημάτων με μια συμπεριφορική προσέγγιση. Ο Snell εξέφρασε πως το μοντέλο συμπεριφοράς δεν εξηγεί με σαφήνεια πώς θα πρέπει να εφαρμόζονται συνδυαστικά οι πρακτικές ΔΑΠ, ωστόσο ταυτόχρονα παρέχει στους ηγέτες επιχειρήσεων μια σαφή κατανόηση του πλαισίου του οργανισμού τους και υποθέτει ότι έχουν πλήρη γνώση της απαιτούμενης συμπεριφοράς εργαζομένων, προκειμένου να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι της εταιρείας.

Η βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού επιτυγχάνεται ελέγχοντας τόσο τη συμπεριφορά των εργαζομένων όσο και της εργασιακής τους απόδοσης μέσω συστημάτων αξιολόγησης συμπεριφοράς και ανταμοιβής. Το συγκεκριμένο μοντέλο τονίζει αφενός την ανάγκη εναρμόνισης όλων των πρακτικών ΔΑΠ και αφετέρου την ανάγκη της συνεχούς εξοικείωσης με βάση τις αλλαγές στο περιβάλλον, δημιουργώντας έτσι ένα δυναμικό μοντέλο αέναης περιβαλλοντικής παρακολούθησης και εσωτερικής προσαρμογής.

2.5.5 Η Θεωρία της Μεσολάβησης / Συναλλαγής Κόστους

Η θεωρία κόστους συναλλαγών με διαμεσολάβηση είναι απόρροια της οικονομικής θεωρίας. Ο στόχος αυτής της προσέγγισης είναι να προσδιορίσει τους περιβαλλοντικούς παράγοντες που, σε συνδυασμό με διάφορους ανθρώπινους παράγοντες, εξηγούν γιατί οι οργανισμοί επιλέγουν να συμμετέχουν σε εσωτερικές συναλλαγές (σε αντίθεση με τις συναλλαγές στην αγορά) ως μέσο μείωσης του κόστους. Ειδικότερα, θεωρεί τον περιορισμένο ορθολογισμό (τα όρια της ανθρώπινης επεξεργασίας πληροφοριών) και τον οπορτουνισμό (την επιδίωξη προσωπικών στόχων) ως δύο ανθρώπινους παράγοντες που οδηγούν σε αυξημένο κόστος συναλλαγής (Roeck, et al., 2020).

Η θεωρία του κόστους συναλλαγών με αντιπροσωπείες σχετίζεται με την ανάπτυξη πρακτικών ΔΑΠ επειδή επιδιώκει να εξηγήσει τους ελέγχους που λαμβάνουν χώρα εντός των επιχειρήσεων. (Cuypers, et al., 2021).

Στόχος είναι να εξασφαλιστεί η κατάλληλη αποζημίωση για την ατομική απόδοση. Αυτές οι τεχνικές εξετάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι εταιρείες ευθυγραμμίζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων με τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας. Η θεωρία του ενδιάμεσου κόστους συναλλαγής έχει συνδεθεί πρόσφατα με τις έννοιες του ΔΑΠ και του γραφειοκρατικού κόστους.

Η έννοια αυτή αναφέρεται στο κόστος της διαπραγμάτευσης, της παρακολούθησης, της αξιολόγησης των εργαζομένων και της ενδυνάμωσης. Συγκεκριμένα, οι Jones και Wright παρουσίασαν ένα μοντέλο γραφειοκρατικού κόστους που σχετίζεται με την συνεισφορά, τη συμπεριφορά των εργαζομένων και την εργασιακή τους απόδοση. Το κόστος εργασίας αναφέρεται στο κόστος που σχετίζεται με δραστηριότητες όπως νέες προσλήψεις ή εκπαίδευση των εργαζομένων, και αναμένεται να προσφέρει μακροπρόθεσμα οικονομικά οφέλη στην εταιρεία. Επιπλέον, η παρακολούθηση και η αξιολόγηση των εργαζομένων είναι μια πολύπλοκη και δαπανηρή διαδικασία, η οποία επίσης συνεπάγεται κόστος, ειδικά όταν υπάρχει αβεβαιότητα και ασάφεια σχετικά με το επιθυμητό αποτέλεσμα των προσωπικών πράξεων ενός εργαζομένου.

2.5.6 Η Θεωρία της Ολοκλήρωσης (Integration Approach)

Η θεωρία της ολοκλήρωσης πραγματεύεται την ευθυγράμμιση των πολιτικών και πρακτικών ΕΚΕ μεταξύ τους σε σχέση με τη στρατηγική της υπόλοιπης εταιρείας. Σκοπός της συγκεκριμένης προσέγγισης είναι να εδραιώσει ένα αρμονικό κλίμα που οδηγεί στη μέγιστη αποδοτικότητα της επιχείρησης και διακρίνεται σε θεωρία οριζόντιας ολοκλήρωσης, σε θεωρία κάθετης ολοκλήρωσης και σε θεωρία μικτής ολοκλήρωσης (Χυτήρης, 2018).

Η *θεωρία της οριζόντιας ολοκλήρωσης*, γνωστή και ως εσωτερικός συντονισμός δηλώνει ότι οι πρακτικές ΔΑΠ είναι αλληλοεξαρτώμενες. Η συνέργεια αυτή είναι ο κύριος μοχλός της συγκεκριμένης προσέγγισης και συνεπάγεται την ύπαρξη καλά συντονισμένων ή βέλτιστων πρακτικών που να είναι συνεπείς, να αλληλοενισχύονται και να λειτουργούν αποτελεσματικά, ανεξάρτητα από την κατάσταση (Χυτήρης, 2018)

Η *θεωρία της κάθετης ολοκλήρωσης*, γνωστή και ως εξωτερική προσαρμογή, εξωτερικός συντονισμός ή καλύτερη προσαρμογή, δηλώνει ότι η καλύτερη επίδοση

μιας εταιρείας επιτυγχάνεται μέσω της προσαρμογής μεταξύ των εταιρειών. Βασικό στοιχείο αυτής της προσέγγισης είναι να επιλέγεται πρώτα η στρατηγική μιας εταιρείας και στη συνέχεια να εντοπίζονται οι αντίστοιχες πρακτικές που συνάδουν με τις υπόλοιπες στρατηγικές της εταιρείας και αναπτύσσονται μοναδικά (Verduci, et al., 2022).

Η *θεωρία Συνδυασμένης Ολοκλήρωσης* είναι μια ολιστική προοπτική που συνδυάζει οριζόντια και κάθετη ολοκλήρωση και δηλώνει ότι η καλύτερη επιχειρηματική επίδοση είναι εφικτή όταν επιτυγχάνεται υψηλό επίπεδο προσαρμογής μεταξύ συνδυασμένων πρακτικών ΔΑΠ και επιχειρηματικής στρατηγικής (Caniglia, et al., 2021).

2.6 Μη στρατηγικές θεωρίες

Οι στρατηγικές θεωρίες περιελάμβαναν μακροπρόθεσμες προοπτικές που μπορούν να έχουν πρακτική βάση στη ΔΑΠ για την υλοποίηση των κύριων στόχων κάθε επιχείρησης. Ωστόσο θα ακολουθήσει μια ανάλυση σε μη στρατηγικές θεωρίες, οι οποίες επιχειρούν να εξηγήσουν τον τρόπο μέσω του οποίου μπορούν να εφαρμοστούν πρακτικές ΔΑΠ, οι οποίες είναι απόρροια θεσμικών και πολιτικών δυνάμεων.

2.6.1 Θεωρία Εξάρτησης των Πόρων (Resource Dependence)

Η θεωρία εξάρτησης των πόρων είναι ένα πλαίσιο που αξιοποιείται στον τομέα της οργανωτικής διαχείρισης. Υποστηρίζει ότι οι οργανισμοί επηρεάζονται και διαμορφώνονται από το εξωτερικό τους περιβάλλον. Στην ουσία οι οργανισμοί δεν είναι αυτάρκειες, αλλά εξαρτώνται από εξωτερικούς πόρους, όπως κεφάλαια, τεχνολογία, πρώτες ύλες και ανθρώπινη τεχνογνωσία.

Η θεωρία υποστηρίζει ότι η ορθολογική συμπεριφορά των οργανισμών καθοδηγείται από την ανάγκη εξασφάλισης και ελέγχου βασικών πόρων, που συνεπάγονται την επιβίωση τους και την επίτευξη των στόχων τους. Γίνεται αντιληπτό ότι η εν λόγω θεωρία κρίνεται απαραίτητη για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι οργανισμοί διαχειρίζονται πολύπλοκες σχέσεις με πελάτες, ανταγωνιστές και ρυθμιστικές αρχές προκειμένου να αποκτήσουν πρόσβαση σε ζωτικούς πόρους και να ελαχιστοποιήσουν την ευπάθεια έναντι εξωτερικών παραγόντων (Biermann & Harsch, 2017).

2.6.2 Θεσμικές Θεωρίες – (Institutionalism)

Οι θεσμικές θεωρίες είναι βασισμένες στις θεωρίες του οικονομικού ορθολογισμού, της αρχής της αντιπροσώπευσης και του κόστους συναλλαγών, και μεταξύ άλλων, αποτέλεσε το κίνητρο για την ανάλυση της διεθνούς διαχείρισης των οργανισμών σε μια εποχή όπου οι δραστηριότητες των πολυεθνικών επιχειρήσεων επεκτείνονταν. Οι θεσμικές θεωρίες αναδύονται με ιστορικές, κοινωνιολογικές και ορθολογικές προσεγγίσεις που διαμορφώνουν τις διαδικασίες θεσμικής μεταρρύθμισης της διεθνούς διαχείρισης κατά τη φάση της μεγάλης επέκτασης (Biermann & Harsch, 2017).

2.7 Στρατηγικές Προσεγγίσεις Ανθρώπινου Δυναμικού – Υποδείγματα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

2.7.1 Το Υπόδειγμα 5-P του Schuler

Το μοντέλο 5-P στηρίχτηκε στη δημιουργία του κινήτρου από τον Schuler (1992). Πρόκειται για μοντέλο στρατηγικού μάνατζμεντ ανθρώπινου δυναμικού (Strategic Human Resource Management) που υπογραμμίζει πώς το κίνητρο για επιτυχία είναι μια πολυδιάστατη κατάσταση που αποτελείται από 5 παράγοντες

[αρχές της ΔΑΠ, τη Φιλοσοφία (Philosophy), τις Πολιτικές (Policies), τα Προγράμματα (Programs), τις Πρακτικές (Practices) και τις Διαδικασίες (Processes)] που εξαρτώνται ο ένας από τον άλλο και λαμβάνουν επίσης υπόψη τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των εργαζομένων. Κατά συνέπεια, το κίνητρο για επιτυχία που διαμορφώνεται και λειτουργεί με αυτόν τον τρόπο περιλαμβάνει ορισμένες πτυχές που παραδοσιακά αξιολογούνται μέσω σκιαγράφησης προσωπικότητας (Yadapadithaya, 2021).

Λόγω των χαρακτηριστικών που περιγράφηκαν, το μοντέλο 5-P αποτελεί χρήσιμο εργαλείο σε μια πλειάδα πεδίων εφαρμογής. Ωστόσο, κάθε επιχείρηση, λαμβάνοντας υπόψη τη διάρθρωσή της διαμορφώνει τη στρατηγική της και τις ανάγκες που θέλει να ικανοποιήσει για τη βιωσιμότητά της, την προσαρμογή της σε επικείμενες αλλαγές και την κερδοφορία. Η επιτυχία, ωστόσο, της επιχείρησης καθορίζεται από τον τρόπο με τον οποίο θα εκμεταλλευτεί αυτές τις αρχές και θα τις προσαρμόσει στα γενικότερα σχέδιά της και τις δράσεις του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι αρχές αυτές στο πλαίσιο των 5-P επηρεάζονται από (Yadapadithaya, 2021):

- Τη φιλοσοφία όσον αφορά τους εργαζομένους, τη στάση της για τη θέση που κατέχον στην επιχείρηση και το έργο που θα παράξουν προκειμένου να επιτύχει η εταιρεία καθώς και τον τρόπο με τον οποίο τους διαχειρίζεται.
- Τις πολιτικές ΔΑΠ που καθορίζουν την ενσωμάτωση των επιχειρησιακών ζητημάτων που σχετίζονται με την ανθρώπινη συνιστώσα, το σχεδιασμό προγραμμάτων και πρακτικών και τη στρατηγική ανάλυση της επιχείρησης.
- Τα προγράμματα ΔΑΠ που κατευθύνουν τις δράσεις για τη διαχείριση των αλλαγών που σχετίζονται με επιχειρηματικά ζητήματα, τα οποία συνδέονται με τους ανθρώπινους πόρους και οδηγούν σε μεταβολές

ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης.

- Τις πρακτικές ΔΑΠ οι οποίες αναφέρονται στη διαχείριση των πόρων, την παραγωγικότητα και τις ανταμοιβές, την εκπαίδευση, την ανάπτυξη και την καθοδήγηση ώστε οι υπάλληλοι να προσαρμόζονται σε τυχόν μεταβαλλόμενους ρόλους και να συνεχίζουν να αποδίδουν αποτελεσματικά.
- Τις διαδικασίες οι οποίες προσδιορίζουν πώς το όραμα, οι πολιτικές, τα προγράμματα και οι πρακτικές ΔΑΠ διαμορφώνονται για την επίτευξη της στρατηγικής της επιχείρησης.

2.7.2 Η Προσέγγιση του Harvard

Στον σημερινό δυναμικό επιχειρηματικό περιβάλλον, οι διαπραγματευτικές δεξιότητες δεν είναι απλώς ένα πλεονέκτημα, αλλά μια αναγκαιότητα. Σε αυτό το σημείο εισέρχεται η μέθοδος Harvard των Beer et al. (1984), η οποία μεταμορφώνει τον τρόπο με τον οποίο μια εταιρεία διαπραγματεύεται. Η κάθε επιχείρηση προκειμένου να λάβει αυτά που επιθυμεί, διατηρώντας παράλληλα τις σχέσεις και μεγιστοποιώντας την αξία για όλα τα μέρη, αξιοποιεί τα ακόλουθα έξι (6) δυνατά σημεία για να το πετύχει. (Sato et al.2020; Χυτήρης, 2018).

- Τα συμφέροντα των ενδιαφερομένων (stakeholders interests), όπου οι αξίες και οι προοπτικές περιλαμβάνουν πολλά ενδιαφερόμενα μέρη όπως η διοίκηση, οι εργαζόμενοι, η κυβέρνηση κλπ, οι οποίοι έχουν τη δική τους στάση και συμφέροντα να ικανοποιηθούν και που επηρεάζονται από τις πολιτικές ΔΑΠ.
- Τους περιστασιακούς παράγοντες (situational factors), όπου πριν ληφθούν αποφάσεις λαμβάνονται υπόψη οι εσωτερικές και εξωτερικές

- παράμετροι όπως τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του εργατικού δυναμικού, το όραμα, η διαχείριση, η ίδια η αγορά, η τεχνολογία.
- Τις επιλογές πολιτικών ΔΑΠ (HRM policy choices), όπου δίνεται έμφαση στις επιλογές που περιλαμβάνουν τις προτεραιότητες ΔΑΠ, όπως τα συστήματα εργασίας, η διοίκηση προσλήψεων, τα προγράμματα εκπαίδευσης που επηρεάζονται από διάφορες παραμέτρους και τις ομάδες ενδιαφέροντος.
 - Μακροπρόθεσμα αποτελέσματα (long-term consequences), τα οποία περιλαμβάνουν τον αντίκτυπο που έχουν αυτά ύστερα από την υιοθέτηση των πολιτικών ΔΑΠ, όπως τη δέσμευση, την επάρκεια, την ταύτιση και την αποτελεσματικότητα κόστους. Τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα δύνανται να είναι θετικά όταν οι αποφάσεις οδηγούν σε ένα επιθυμητό αποτέλεσμα τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και σε οργανωσιακό.
 - Τη διαδικασία ανατροφοδότησης (feedback process), η οποία επισημαίνει ότι η σύνδεση μεταξύ ΔΑΠ και αντικτύπου είναι αλληλεπιδραστική επειδή ο αντίκτυπος μπορεί να ασκήσει επιρροή στις ομάδες ενδιαφέροντος, τους περιστασιακούς παράγοντες, καθώς και τις επιλογές πολιτικών ΔΑΠ.

Συνοπτικά, η προσέγγιση του Harvard αποτελεί μια διαπραγμάτευση η οποία είναι μέρος της διευθυντικής λειτουργίας. Οι συμπράξεις είτε με πελάτες, προμηθευτές, πιστωτές είτε με επιχειρηματικούς εταίρους, επιτρέπει στους οργανισμούς να προχωρήσουν μέχρι να φθάσουν σε επιθυμητά αποτελέσματα. Για το λόγο αυτό, η διαπραγμάτευση είναι μία από τις βασικές δεξιότητες που συμπεριλαμβάνονται σε εξειδικευμένα προγράμματα κατάρτισης, με στόχο τη βελτίωση των επαγγελματικών ευκαιριών του συμμετέχοντος. (Sato et al.2020; Χυτήρης, 2018)

2.7.3 Η Προσέγγιση του Michigan

Πρόκειται για ένα μοντέλο του Πανεπιστημίου του Michigan μέσα από το έργο των Devanna, Fombrum and Tichy (1984). Η προσέγγιση είναι πολύ πιο μακρο-αναλυτική, καθώς επιδιώκει να ενσωματώσει τις οργανωτικές προσπάθειες στον τομέα των ανθρώπινων πόρων προκειμένου να υποστηρίξει τη στρατηγική που αναπτύσσει η επιχείρηση. Η θεωρία περιλαμβάνει δύο πτυχές όπου η πρώτη δίνει έμφαση στο στρατηγικό μάνατζμεντ και τις ανάγκες του περιβάλλοντος, ενώ η δεύτερη πτυχή δίνει έμφαση στις εκπαιδευτικές ανάγκες που είναι απαραίτητες για την υποστήριξη της στρατηγικής του οργανισμού μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα (Beer, 2015; Χυτήρης, 2018).

Σύμφωνα με τους συγγραφείς γίνεται αντιληπτό ότι τα χαρακτηριστικά που διαφοροποιούσαν αυτή τη στρατηγική προσέγγιση των ανθρώπινων πόρων ήταν τα εξής: Αφενός, η προσέγγιση αυτή περιλαμβάνει "τη σύνδεση των πρακτικών διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού με τις διαδικασίες στρατηγικής διαχείρισης του οργανισμού". Με άλλα λόγια, θεωρούσαν τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ως ένα ιδιαίτερο κομμάτι της επιχειρηματικής στρατηγικής. Αφετέρου, η προσέγγιση αυτή δίνει έμφαση στη σημασία των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, διασφαλίζοντας ότι οι πρακτικές αυτές ευθυγραμμίζονται με τις ανάγκες του οργανισμού στο σύνολό του. Έτσι, αυτή η προσέγγιση των ανθρώπινων πόρων αναφέρεται ως "στρατηγική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων" (Beer, 2015; Χυτήρης, 2018)

Η συγκεκριμένη προσέγγιση αποτέλεσε ένα ενδεικτικό παράδειγμα το οποίο θεωρεί ότι η αποδοτική οργανωσιακή επίδοση των επιχειρήσεων είναι εφικτή με την πιστή εφαρμογή και τη σύμπραξη μεταξύ της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και της στρατηγικής των επιχειρήσεων.

Ωστόσο, η χρήση αυτών των τυπολογιών αυτής της προσέγγισης έχει περιορισμούς ως βάση για τη θεωρία. Υπό αυτή την έννοια, το μοντέλο που προτείνει, δηλαδή προφίλ ανθρώπινου δυναμικού που συνδέονται με μια συγκεκριμένη στρατηγική και τα οποία είναι αμοιβαία αποκλειόμενα δεν αντικατοπτρίζουν αυτό που συμβαίνει στους σημερινούς οργανισμούς. (Beer, 2015;Χυτήρης, 2018)

2.7.4 Η Προσέγγιση του Warwick

Πρόκειται για μια θεωρία του Πανεπιστημίου του Warwick που εκφράστηκε από τους Hendry and Pettigrew (1990) και χαρακτηρίζεται ως μια διεύρυνση της θεωρίας του Harvard εντάσσοντας την επιχειρηματική στρατηγική και τις πρακτικές ΔΑΠ (Ihuah, 2014). Τα βασικά οφέλη που προκύπτουν από αυτό το μοντέλο είναι τα εξής: (Χυτήρης, 2018)

- Μέσα από δεδομένα διερευνάται η δομική σύνδεση ανάμεσα στο εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον.
- Μελετάται ο τρόπος με τον οποίο η ΔΑΠ εναρμονίζεται με τις μεταβολές του πλαισίου.
- Πραγματοποιείται η διαχείριση νέων στρατηγικών.
- Ευθυγραμμίζεται το εσωτερικό με το εξωτερικό περιβάλλον προκειμένου να επιτευχθεί υψηλότερη επίδοση.

Τα κύρια μειονεκτήματα είναι τα εξής (Χυτήρης, 2018):

- Δεν διευκρινίζεται η διεργασία επίδοσης.
- Η διαχείριση νέων στρατηγικών μπορεί να καταλήξει σε μια οργανωσιακή αταξία.

2.7.5 Η Προσέγγιση του Guest

Το μοντέλο Guest δημιουργήθηκε από τον David Guest (1987), ο οποίος επιχείρησε να ταξινομήσει τα βασικά στοιχεία ΔΑΠ στις εργασιακές σχέσεις. Ο συγγραφέας υποστηρίζει πως ο διαχειριστής πόρων καθιερώνει συγκεκριμένες στρατηγικές που δίνουν έμφαση στην εφαρμογή τους απαιτώντας πρακτικές ή πολιτικές, και ότι κατά την υιοθέτησή τους θα προκύψουν αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό. Συνολικά, τα αποτελέσματα αυτά περιλαμβάνουν τρεις παραμέτρους: τη συμπεριφορά, την απόδοση και τις οικονομικές ανταμοιβές. Επιπλέον, αυτά τα στοιχεία θα πρέπει να είναι απόλυτα ευθυγραμμισμένα και να ενισχύονται από την ηγεσία, το όραμα της εταιρείας και τις στρατηγικές που εφαρμόζει ώστε να οδηγήσει στα επιθυμητά αποτελέσματα, όπως χαμηλό δείκτη κινητικότητας και αλλαγής προσωπικού καθώς και καλή απόδοση (Latorre et al., 2017; Χυτήρης, 2018).

Σύμφωνα με το μοντέλο Guest βασική επιδίωξη της ΔΑΠ είναι να προσαρμόσει τους στόχους των εργαζομένων με εκείνων της επιχείρησης που αφορά στη δέσμευσή τους στην εταιρεία και την ευελιξία τους, στα κίνητρα και τη συνεργασία, στην καινοτομία και την παραγωγικότητα, καθώς και στα κέρδη και την απόδοση επένδυσης. Αν και το σπουδαιότερο στοιχείο αποτελεί η δέσμευση των υπαλλήλων στην επιχείρηση, τα οικονομικά αποτελέσματα εξαρτώνται παράλληλα και από την απόδοση του προσωπικού, γεγονός που οδηγεί σε ενέργειες προσανατολισμένες στη συμπεριφορά του εργαζομένου. Ταυτόχρονα, η ποιότητα και η ευελιξία του εργαζομένου, είναι στοιχεία τα οποία επηρεάζουν τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού (Latorre et al., 2017, Χυτήρης, 2018). Το μοντέλο ΔΑΠ του Guest έχει τα εξής χαρακτηριστικά (Χυτήρης, 2018):

- Προσαρμόζει τους σκοπούς της ΔΑΠ σε σχέση με τη στρατηγική της

επιχείρησης.

- Δίνει έμφαση σε πρακτικές και όχι σε συστήματα ΔΑΠ.
- Στα αποτελέσματα της ΔΑΠ δίνει βαρύτητα στην δέσμευση, την ποιότητα και την ευελιξία των ανθρώπινων πόρων. Πιο συγκεκριμένα, η δέσμευση των εργαζομένων σημαίνει ότι το εργατικό δυναμικό είναι αφοσιωμένο στην επιχείρηση και εναρμονίζει τους στόχους του με εκείνην. Επίσης η ποιότητα συνεπάγεται ότι αξιοποιούν πλήρως τις δεξιότητες και γνώσεις που κατέχουν.

Αυτό το μοντέλο ακολουθεί μια συγκεκριμένη κατεύθυνση θεωρώντας ότι η στρατηγική των επιχειρήσεων καθορίζει τις πρακτικές ΔΑΠ οι οποίες έχουν ως αποτέλεσμα την επίτευξη μιας σειράς επιδιωκόμενων σκοπών. Ωστόσο, παρουσιάζει και ελλείψεις καθώς δεν αντιλαμβάνεται την σπουδαιότητα της δύναμης των συνδικάτων και στηρίζεται στις ατομικές εργασιακές σχέσεις (Χυτήρης, 2018).

2.8 Σχέση στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και επιχειρηματικής επίδοσης

2.8.1 Γενικές Στρατηγικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

2.8.1.1 Διοίκηση Υψηλής Επίδοσης (High-Performance Management)

Η Διοίκηση Υψηλής Επίδοσης αποτελείται από μια ομάδα ανθρώπων που έχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, επικεντρώνονται στη συλλογική εργασία, διατηρούν τη στάση τους προσανατολισμένη στην επίτευξη κοινών στόχων, ενώ παραμένουν ανοιχτοί στους ατομικούς τους σκοπούς. Ανεξάρτητα από την ανταλλαγή στόχων, τα άτομα που συμμετέχουν σε μια ομάδα έχουν

παρόμοιες αξίες και επιδιώκουν να μάθουν νέες δεξιότητες και να αναπτύξουν τις ήδη υπάρχουσες ικανότητές τους σε συνεχή βάση. Πρόκειται για μια ομάδα με ομοιογενή χαρακτηριστικά και προσδοκίες, των οποίων οι πιο αξιολογούμενοι στόχοι είναι να ανταποκριθούν στις επιχειρηματικές απαιτήσεις και τις δικές τους χωρίς να παραμελούν να προσφέρουν την βοήθεια, όταν η ομάδα τη χρειάζεται. Ως εκ τούτου, μια ομάδα υψηλής απόδοσης προσδίδει αξία στον οργανισμό, καθώς αναπτύσσει τις δραστηριότητές της με μεγαλύτερη ακρίβεια και έτσι τείνει να αντιμετωπίζει τις προκλήσεις ως ευκαιρίες μάθησης ενώ παρουσιάζει πολύ υψηλό επίπεδο όσον αφορά την παραγωγικότητα. Ωστόσο, η επίτευξη αυτού του βαθμού συνοχής μεταξύ των ανθρώπων απαιτεί την εξέταση μιας σειράς σημείων, τα περισσότερα από τα οποία σχετίζονται με τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων (Bellisario & Pavlon, 2018; Χυτήρης, 2018).

2.8.2 Διοίκηση Υψηλής Δέσμευσης (High-Commitment Management)

Η Διοίκηση Υψηλής Δέσμευσης συνίσταται στην ενσωμάτωση οργανωτικών μέτρων που αποσκοπούν στη δημιουργία συνθηκών που ευνοούν την ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων και την ευθυγράμμισή τους με τις αξίες του οργανισμού. Η κατάλληλη διαχείριση της υψηλής δέσμευσης προσφέρει το περιθώριο στους ανθρώπους να αναπτύξουν το ταλέντο τους και να συνεισφέρουν αξία στον οργανισμό με βάση την αμοιβαία εμπιστοσύνη (Boon & Kalshoven, 2014). Η δέσμευση οικοδομείται σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Δεν μπορεί να δημιουργηθεί απλώς μέσω επικοινωνιακών εκστρατειών. Οι εργαζόμενοι πρέπει να αντιλαμβάνονται την συνοχή μεταξύ των μηνυμάτων που λαμβάνουν και της πραγματικότητας του εργασιακού τους περιβάλλοντος. Η δέσμευση, που βασίζεται στην εμπιστοσύνη, είναι ευαίσθητη αλλά ιδιαίτερα σημαντική στις επικοινωνιακές σχέσεις. Η συγκεκριμένη προσέγγιση ανθρώπινων πόρων που δημιουργήθηκε από τους Beer et al (1984)

και Walton (1985) συμπεριλαμβάνει την ανάπτυξη επιπέδων σταδιοδρομίας, την βαρύτητα στην εκπαίδευση, τον υψηλό βαθμό ευελιξίας, την μείωση των ιεραρχικών επιπέδων, την απρόσκοπτη επικοινωνία εντός των ομάδων, το ομαδικό πνεύμα και τις ομάδες επίλυσης προβλημάτων (Boon & Kalshoven, 2014).

2.8.3 Διοίκηση Υψηλής Συμμετοχής (High-Involvement Management)

Η Διοίκηση Υψηλής Συμμετοχής σχετίζεται με την προώθηση πρακτικών ΔΑΠ που στηρίζονται στην ανάπτυξη της υψηλής συμμετοχής των εργαζομένων μιας επιχείρησης (Doucet et al., 2015). Μία από τις θεμελιώδεις αρχές της συμμετοχικής διαχείρισης είναι το επίπεδο παρακίνησης και ενθουσιασμού, τόσο λογικού όσο και συναισθηματικού, που αναπτύσσουν οι εργαζόμενοι για την εργασία τους και τη συμβολή τους στην επιτυχία της εταιρείας. Η διοίκηση υψηλής συμμετοχής είναι ένα μοντέλο ηγεσίας που ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να ενώσουν τις δυνάμεις τους, δηλαδή να συγκροτηθούν και να καταλήξουν σε καινοτόμες ιδέες και λύσεις, για την δημιουργία και την διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονέκτηματος. Σε αυτό το πλαίσιο, η συνεργασία και η συμμετοχική διοίκηση είναι συνώνυμες, καθώς η διοίκηση στοχεύει στον εμπλουτισμό της επιχειρηματικής διαδικασίας, μέσω των πορισμάτων που προκύπτουν από διάφορες εργασιακές ομάδες, οι οποίες δεν συγκροτούνται τυχαία.

Σύμφωνα με τους Doucet et al., (2015) οι πρακτικές ΔΑΠ που λειτουργούν σε ένα πλαίσιο πρακτικών υψηλής συμμετοχής περιλαμβάνουν την καλλιέργεια του σεβασμού στις ομάδες - σε ένα περιβάλλον στο οποίο όλες οι προοπτικές εκτιμώνται δίκαια, ώστε να ενθαρρύνονται οι εργαζόμενοι να μοιράζονται ελεύθερα τις ιδέες τους και να λαμβάνουν πρωτοβουλίες. Από την

άλλη πλευρά, η συμμετοχική διοίκηση βασίζεται σε εργαζόμενους με ηγετικές ικανότητες, ικανές να παρακινήσουν την ομάδα να αξιοποιήσει στο έπακρο τις δημιουργικές δυνατότητες κάθε μέλους της (Χυτήρης, 2018).

2.8.4 Ειδικές Στρατηγικές Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού

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

Το ανθρώπινο κεφάλαιο μιας επιχείρησης είναι ένα άυλο επιχειρηματικό περιουσιακό στοιχείο που δεν εμφανίζεται στον ισολογισμό. Η διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου συνεπάγεται το σύνολο των ενεργειών που αναλαμβάνει μια εταιρεία για να βελτιώσει τη διατήρηση, την παραγωγικότητα, την απόδοση και τη δέσμευση του εργατικού δυναμικού της. Περιλαμβάνει στρατηγικές πρόσληψης, διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και ανάπτυξης των εργαζομένων για την προσθήκη αξίας στην επιχείρηση.

Το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού μιας εταιρείας έχει ως στόχο να επιλέξει και να εκπαιδεύσει τους ανθρώπους που χρειάζεται η εταιρεία για να εκτελέσει το έργο της, να τους παρέχει τα απαραίτητα μέσα ώστε να μπορούν να εκτελέσουν τις λειτουργίες τους και να ανταπεξέλθουν και να προσπαθήσουν να αναπτύξουν τις δυνατότητες και την πρόοδό τους. Για την εκπλήρωση της αποστολής της, οι στρατηγικές της ομάδας Ανθρώπινου Δυναμικού επιτρέπουν στην ομάδα να προσαρμόζεται στις οργανωτικές ανάγκες. Κυρίαρχοι στόχοι της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι (Lin et al., 2017, Χυτήρης, 2018):

- Η εξασφάλιση της καλύτερης δυνατής ποιότητας του εργασιακού βίου.
- Να αυξηθεί η ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους.
- Να συμβάλει στην καλύτερη δυνατή ποιότητα των σχέσεων μεταξύ

προσωπικού και διοίκησης.

- Η υιοθέτηση των αξιών του οργανισμού από τους εργαζομένους ως δικές τους.
- Να συμβαδίζουν οι ατομικοί στόχοι των εργαζομένων με τους γενικούς στόχους της εταιρείας.
- Να λαμβάνονται τα απαραίτητα μέτρα για την επίτευξη όλων των παραπάνω στόχων.

Η διαμόρφωση της συγκεκριμένης στρατηγικής προϋποθέτει (Lin et al., 2017):

- Τον καθορισμό του στρατηγικού σχεδίου ώστε να προσδιορίζει τους στόχους που θέλει η εταιρεία να επιτευχθούν.
- Το σύνδεσμο μεταξύ του εργατικού δυναμικού και των αποτελεσμάτων στα οποία στοχεύει η εταιρεία.
- Τον σχεδιασμό προγράμματος συνεχούς βελτίωσης που περιλαμβάνει την αξιολόγηση επίδοσης και τη διαχείριση των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας για την προώθηση ενός υγιούς και θετικού εργασιακού περιβάλλοντος.
- Τον καθορισμό της επίδρασης των εργαζομένων στα επιχειρηματικά αποτελέσματα.
- Την προώθηση εταιρικής κουλτούρας με στόχο την ενίσχυση και την ανάπτυξη δεξιοτήτων.
- Την ανάλυση των μεταβλητών και των κριτηρίων που χρησιμοποιούνται για την επιβράβευση της αποδοτικότητας και των αποτελεσμάτων μιας ομάδας.
- Πολιτικές και πρωτοβουλίες για την προώθηση της διαφορετικότητας, της

ισότητας και της ένταξης στο εργασιακό περιβάλλον

- Τη στρατηγική διαχείριση, όπου οι άνθρωποι θεωρούνται ο κύριος πόρος πρόσδοσης αξίας στην επιχείρηση, γνωρίζοντας ότι θα προκύψει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού επομένως είναι μια διαδικασία που συνίσταται στην αποδοτική και αποτελεσματική χρήση του ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Συνεπώς, περιλαμβάνει πολλαπλές λειτουργίες, όπως ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η διεύθυνση και ο έλεγχος της ενσωμάτωσης, της διατήρησης και της ανάπτυξης των εργαζομένων, προκειμένου να επιτευχθούν ατομικοί, οργανωτικοί και κοινωνικοί στόχοι προς όφελος του οργανισμού στο σύνολό του (Lin et al., 2017).

2.8.4.2 Στρατηγική Διαχείρισης Υψηλών Επιδόσεων (High Performance Strategy)

Η στρατηγική διαχείρισης υψηλών επιδόσεων καθορίζει τις επιδιώξεις των οργανισμών, οι οποίες αφορούν την αύξηση της ανταγωνιστικότητάς τους μέσω μεγιστοποίησης της επίδοσης των ανθρώπινων πόρων της. Βασικός σκοπός, η πραγματοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί με τη συμβολή των Συστημάτων Εργασίας Υψηλής Επίδοσης (HPWS). Το HPWS ορίζεται ως «ένα ολοκληρωμένο σύνολο εργασιακών πρακτικών που εμπλέκουν τους εργαζόμενους και παράγουν θετικά αποτελέσματα σε ατομικό ή οργανωτικό επίπεδο». Παραδείγματα αυτών των πρακτικών είναι η εκπαίδευση/κατάρτιση, οι ανταμοιβές, η ενδυνάμωση και η ανταλλαγή/επικοινωνία πληροφοριών. Με βάση μελέτη που εκπονήθηκε από τους Han et al. (2019) τρία ζητήματα που φαίνεται να στηρίζουν την έννοια των συστημάτων εργασίας υψηλής επίδοσης είναι τα ακόλουθα:

- α) Μια σημαντική πτυχή είναι η συμμετοχή και η ενδυνάμωση των

εργαζομένων. Αυτό περιλαμβάνει την παροχή στους εργαζομένους, της δυνατότητας να συμμετέχουν στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και της ελευθερίας να χρησιμοποιούν τις δεξιότητες και τις γνώσεις τους για την επίλυση προβλημάτων. Ενθαρρύνοντας τους εργαζομένους να αναλάβουν την ευθύνη της εργασίας τους, οι εταιρείες μπορούν να δημιουργήσουν ένα πιο αποτελεσματικό και παραγωγικό εργασιακό περιβάλλον. Επιπρόσθετα, η ενδυνάμωση των εργαζομένων μέσω εκπαίδευσης μπορεί να συμβάλει στη δημιουργία θετικής εταιρικής εικόνας και φήμης, επιδεικνύοντας δέσμευση για ηθικές και υπεύθυνες επιχειρηματικές πρακτικές.

β) Ακόμα ένα καίριο στοιχείο ενός HPWS είναι η ανάπτυξη και η εκπαίδευση των εργαζομένων. Παρέχοντας στους υπαλλήλους ευκαιρίες να μάθουν νέες δεξιότητες ή ενδεχομένως να εμπλουτίσουν υπάρχουσες, οι εταιρείες μπορούν να δημιουργήσουν μια κουλτούρα συνεχούς μάθησης και βελτίωσης. Αυτό συμβάλλει στην προσέλκυση και διατήρηση κορυφαίων ταλέντων, καθώς και στην ικανοποίηση και αφοσίωση των εργαζομένων.

γ) Η αποτελεσματική διαχείριση απόδοσης είναι επίσης ζωτικής σημασίας σε ένα HPWS. Αυτό περιλαμβάνει τον καθορισμό σαφών στόχων, την παροχή συνεχούς ανατροφοδότησης και την αναγνώριση και επιβράβευση της υψηλής απόδοσης. Εφαρμόζοντας ένα ισχυρό σύστημα διαχείρισης απόδοσης, οι εταιρείες μπορούν να δημιουργήσουν μια κουλτούρα που εκτιμά και υποστηρίζει τη συνεχή βελτίωση και την καινοτομία. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα, καθώς και καλύτερη οικονομική απόδοση (Han et al. (2019).

Οι Wang et al. (2016) περιγράφουν ένα σύστημα εργασίας υψηλής επίδοσης ως ένα «εσωτερικά σταθερό και συγκροτημένο σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που δίνει βαρύτητα στην επίλυση λειτουργικών

προβλημάτων και στην υιοθέτηση μιας ανταγωνιστικής στρατηγικής των επιχειρήσεων». Αυτό συμβαίνει γιατί:

- συσχετίζει τις αποφάσεις και την αναβάθμιση της επιχείρησης μέσω έγκυρων μοντέλων ικανοτήτων,
- καθορίζει μια σειρά μέτρων για την διαμόρφωση ενός συστήματος με έλεγχο επιδόσεων και ανταμοιβές που προσελκύουν, διατηρούν και ενθαρρύνουν τους εργαζομένους υψηλής επίδοσης.

Αναγκαίος όρος για την προώθηση μιας καλής στρατηγικής υψηλών επιδόσεων είναι να συνάδει με τη στρατηγική των επιχειρήσεων. Επομένως, η ανάπτυξή της στηρίζεται στην κατανόηση της σκοπιμότητας των στρατηγικών στόχων του οργανισμού και των διεργασιών μέσω των οποίων τα άτομα δύναται να συντείνουν στην επίτευξή αυτών καθώς και στην προώθηση μιας κουλτούρας υψηλών επιδόσεων με τα εξής στοιχεία (Wang et al. (2016)):

- Ξεκάθαρη περιγραφή των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης σε όλους τους εργαζομένους.
- Οι εργαζόμενοι να νιώθουν πως είναι χρήσιμοι για τον οργανισμό και υπάρχει μια συνάφεια μεταξύ της εργασίας και των ικανοτήτων τους,
- Οι εργαζόμενοι να είναι σε θέση να αυξήσουν την παραγωγικότητα και την επίδοσή τους και να ανταμείβονται με βάση την συμβολή τους.
- Ύπαρξη ξεκάθαρης περιγραφής από μέρους της διοίκησης τι απαιτείται ως προς την επίδοσή των εργαζομένων, θέσπιση στόχων οι οποίοι είναι εφικτοί και συστηματική παρατήρηση της επίδοσης ώστε να διασφαλίζεται ότι οι στόχοι υλοποιούνται.
- Η προώθηση ενός μοντέλου θετικών συμπεριφορών, συμβάλλοντας στην ομαδική συνεργασία και στην ενίσχυση της αφοσίωσης των υπαλλήλων.

2.8.4.3 Στρατηγική Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (Corporate Social Responsibility – CSR)

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) αποτελεί μια επιχειρηματική προσέγγιση που υπερβαίνει την απλή επιδίωξη οικονομικών οφελών. Περιλαμβάνει την εξέταση και τη διαχείριση των κοινωνικών, περιβαλλοντικών και ηθικών επιπτώσεων των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού με στόχο τη θετική συμβολή του στην κοινωνία και το πλαίσιο στο οποίο δραστηριοποιείται.

Η έννοια της εταιρικής ευθύνης δεν είναι καινούργια, ωστόσο ο όρος "εταιρική κοινωνική ευθύνη" της έδωσε μια σύγχρονη διάσταση. Από την αρχαιότητα, υπήρχαν εκείνοι που αμφισβητούσαν αν η ορθή εταιρική διακυβέρνηση θα έπρεπε να ωφελεί το κοινωνικό σύνολο, αντί να επικεντρώνεται μόνο στην αύξηση των κερδών. Στον Μεσαίωνα γεννήθηκε η έννοια του "αξιοσέβαστου επιχειρηματία", με την οποία συνδέθηκε ένας κώδικας αξιών που υποτίθεται ότι βοηθούσε τους ισχυρούς εμπόρους να αποφέρουν οφέλη στο κοινωνικό σύνολο, τηρώντας ορισμένα πρότυπα συμπεριφοράς (Agudelo et al., 2019).

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη νοείται ως η εθελοντική δέσμευση μιας εταιρείας σε ορισμένους κανόνες που υπερβαίνουν τις νομικές της υποχρεώσεις. Σε γενικές γραμμές, οι εταιρείες που λειτουργούν με υπεύθυνο και ηθικό τρόπο δύνανται συχνά να επωφεληθούν από την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Έχει αποδειχθεί ότι οι εταιρείες που δεσμεύονται εθελοντικά για καλό σκοπό βελτιώνουν ταυτόχρονα τη δημόσια εικόνα τους.

Οι εταιρείες που εφαρμόζουν ΕΚΕ λαμβάνουν μέτρα για να είναι διαφανείς, ηθικές, να σέβονται τα ανθρώπινα δικαιώματα, να έχουν περιβαλλοντική συνείδηση και να δεσμεύονται απέναντι στις κοινότητες στις οποίες δραστηριοποιούνται. Υπό αυτή την έννοια, η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη βασίζεται σε βασικές αρχές, όπως η ηθική, ο σεβασμός των ανθρωπίνων

δικαιωμάτων, η φροντίδα για το περιβάλλον και η δέσμευση απέναντι στην κοινότητα (Tai & Chuang, 2014; Χυτήρης, 2018).

Η εταιρική ευθύνη απέκτησε σημασία κατά τη διάρκεια της εκβιομηχάνισης, όταν ορισμένες εταιρείες έχτισαν κτίρια κατοικιών για τους υπαλλήλους τους. Οι σκληρές συνθήκες εργασίας οδήγησαν επίσης σταδιακά σε μια αλλαγή από την πλευρά των εργοδοτών, καθώς συνειδητοποίησαν την κοινωνική τους ευθύνη απέναντι στους εργαζομένους και τις οικογένειές τους. Ωστόσο, πρέπει να τονιστεί ότι αποφασιστικές βελτιώσεις στις συνθήκες απασχόλησης των εργαζομένων πραγματοποιήθηκαν μόνο σε εθνικό επίπεδο μέσω της κρατικής νομοθεσίας. Όσον αφορά την περιβαλλοντική δεοντολογία, στις περισσότερες επιχειρήσεις δεν υπήρχε καμία ανησυχία ως προς τον συγκεκριμένο τομέα.

Η ΕΚΕ είναι ένα είδος επιχειρηματικής στρατηγικής στην οποία η προτεραιότητα δεν είναι το χρηματικό ή οικονομικό κέρδος, αλλά, αντίθετα, η συμβολή των επιχειρήσεων στο περιβάλλον τους σε διάφορους τομείς. Το επίπεδο της κοινωνικής ευθύνης μπορεί να φανεί σε στοιχεία όπως η κοινωνική ανάπτυξη που δημιουργούν οι δράσεις αυτών των εταιρειών στο περιβάλλον, ο σεβασμός των εργασιακών δικαιωμάτων των εργαζομένων τους και των συνθηκών εργασίας στις οποίες εκτελούν την εργασία τους, ο περιβαλλοντικός αντίκτυπος των εμπορικών τους δραστηριοτήτων ή ακόμη και η συμμόρφωση με την ισχύουσα νομοθεσία σε κάθε χώρα ή περιοχή στην οποία δραστηριοποιούνται (Tai & Chuang, 2014; Χυτήρης, 2018).

Η ΕΚΕ ενισχύει έμμεσα τις στρατηγικές μάρκετινγκ. Από την άλλη πλευρά, ως επικοινωνιακή στρατηγική, η πολιτική ΕΚΕ ενός οργανισμού δεν μπορεί να εκληφθεί ως μια ενέργεια απομονωμένη από τους στρατηγικούς στόχους κάθε εταιρείας, αλλά συνδέεται άμεσα με την πρόθεση του

οργανισμού να βελτιώσει την εικόνα στα μάτια του κοινού-στόχου και να αυξήσει την επιρροή του στις αγοραστικές αποφάσεις αυτού του κοινού (Carroll, 2015).

Σύμφωνα με τους Nave & Ferreira (2019), η ΕΚΕ αντιπροσωπεύει τη διαρκή δέσμευση μιας εταιρείας για ηθική συμπεριφορά και οικονομική ανάπτυξη. Περιλαμβάνει θετικές συμπεριφορές με στόχο να επηρεάσει τη ζωή των εργαζομένων, τις οικογένειές τους και την κοινότητα που περιβάλλει την εταιρεία. Αυτό το είδος κοινωνικής ευθύνης στοχεύει στη δημιουργία στρατηγικών που σχετίζονται άμεσα με την τοποθέτηση της επιχείρησης σε σχέση με τις ανάγκες του κοινού της.

Για την προώθηση συγκεκριμένης στρατηγικής προτείνονται τα εξής έξι χαρακτηριστικά (Ali et al., 2017):

- Οργανωσιακή κουλτούρα, η οποία προωθεί την αξία που αντιπροσωπεύουν για την εταιρεία οι άνθρωποι, η κοινότητα και το περιβάλλον.
- Έλεγχος των επιπτώσεων της δραστηριότητάς της στο περιβάλλον. Πρακτικές και δοκιμές χωρίς βάνουση μεταχείριση των ζώων.
- Η βιώσιμη χρήση των φυσικών πόρων και των πρώτων υλών, καθώς και η κατάλληλη επεξεργασία των αποβλήτων.
- Συνέπεια μεταξύ των όσων επικοινωνεί ο οργανισμός και των όσων πράττει.
- Δέσμευση για τη διαχείριση της κοινωνικής ευθύνης σε βάθος χρόνου.
- Προώθηση δράσεων και προγραμμάτων με θετικό αντίκτυπο κοινωνικά και περιβαλλοντικά.

2.8.4.4 Στρατηγική Ανάπτυξης Οργανισμού (Organization Development Strategy - OD)

Η στρατηγική ανάπτυξης οργανισμού είναι ένας τομέας μελέτης που

επικεντρώνεται στη βελτίωση και την ενίσχυση της προσαρμοστικότητας του οργανισμού στο σύνολό του. Περιλαμβάνει παρεμβάσεις και στρατηγικές που σχεδιάζονται για τη βελτίωση πτυχών του οργανισμού, όπως η δομή, οι διαδικασίες και οι άνθρωποι.

Σύμφωνα με τον ορισμό των Smither et al.(2016) πρόκειται για «*μια προγραμματισμένη και συστηματική διαδικασία για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας μιας εταιρείας. Ο κύριος στόχος της οργανωτικής ανάπτυξης είναι να επιτευχθεί θετική αλλαγή στον οργανισμό, η οποία του επιτρέπει να ευδοκιμήσει και να διατηρήσει ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον σε μια δυναμική και μεταβαλλόμενη αγορά.*» (Smither et al., 2016).

Πρόκειται για μια συστηματική διαδικασία συλλογής δεδομένων, ανάλυσής τους και ανάπτυξης στρατηγικών για την αντιμετώπιση των προβλημάτων και την αξιοποίηση των ευκαιριών του οργανισμού. Η οργανωτική ανάπτυξη είναι μια συνεχής διαδικασία που αποσκοπεί στη βελτίωση της επίδοσης και της αποτελεσματικότητας του οργανισμού, εστιάζοντας στις ανάγκες των εργαζομένων του και του περιβάλλοντος στο οποίο δρουν. Συνεπώς, συνδέεται στενά με τη διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου.

Οι στρατηγικές της είναι αλληλένδετες με τις αλλαγές που υφίστανται σε όλο τον οργανισμό και υλοποιούνται ως προγράμματα με τα εξής χαρακτηριστικά:

- Με την ύπαρξη μιας δομής, οι ιεραρχίες και οι δραστηριότητες εκτελούνται σε κάθε τομέα και μπορούν να καθορίζονται καλύτερα.
- Η οργανωτική ανάπτυξη ευθυγραμμίζεται με έναν ή περισσότερους στόχους. Αυτοί, με τη σειρά τους, ανταποκρίνονται στη στρατηγική εστίαση που ορίζει η εταιρεία.
- Επιτρέπει σε έναν οργανισμό να κατανοήσει καλύτερα τους στόχους, τη δομή και τις διαδικασίες του και να εντοπίσει τομείς προς βελτίωση.

Κάποιες φορές ο οργανωτικός μετασχηματισμός είναι αναπόφευκτος στην οργανωτική ανάπτυξη, ο οποίος μπορεί να παράγει ιδέες που συνδέονται με την οργανωτική αλλαγή, βελτιώνοντας έτσι τις εσωτερικές διαδικασίες και ανανεώνοντας έναν οργανισμό. (Bartunek & Jones, 2017).

Πιο αναλυτικά ο οργανωτικός μετασχηματισμός είναι αναγκαίος όταν υπάρχουν οι εξής προϋποθέσεις:

- Υποστήριξη και ετοιμότητα των μελών για οποιαδήποτε αλλαγή σε όλο το φάσμα του εκάστοτε οργανισμού.
- Βασικές αλλαγές στο προϊόν / αγαθό που συνεπάγονται διαφορετικούς τρόπους ανάπτυξης και στρατηγικές μάρκετινγκ.
- Οικονομική κρίση ή ύφεση.
- Εξαγορά ή συγχώνευση.

Σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι η ανάπτυξη και υιοθέτηση στρατηγικών οργανωτικού μετασχηματισμού απαιτούν συγκεκριμένες ικανότητες και όπως αναφέρουν οι Κοπορίκ et al., (2022): *«Από τη σκοπιά της οργανωσιακής συμπεριφοράς, η προσαρμοστική ικανότητα είναι η ικανότητα των οργανισμών να αλλάζουν οι ίδιοι προκειμένου να αντιμετωπίζουν απρόβλεπτες αλλαγές που συμβαίνουν στο πλαίσιο δράσης τους».*

Η ικανότητα προσαρμογής και μεταμόρφωσης είναι θεμελιώδης για την επιτυχία κάθε εταιρείας σήμερα. Η προσαρμογή περιλαμβάνει την ικανότητα να ανταποκρίνεται κανείς αποτελεσματικά στην αλλαγή και να διαμορφώνει τις λειτουργίες και τις στρατηγικές αναλόγως. Ο μετασχηματισμός, με τη σειρά του, συνεπάγεται βαθιές και δομικές αλλαγές στον οργανισμό ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί στις νέες απαιτήσεις της αγοράς.

Ως εκ τούτου, οι εταιρείες που έχουν την ικανότητα να μεταμορφωθούν είναι πιο ευέλικτες και καλύτερα προετοιμασμένες να ξεχωρίσουν σε μια ανταγωνιστική αγορά. Επιπλέον, η ικανότητά τους να καινοτομούν συνεχώς

τους επιτρέπει να δημιουργούν προϊόντα και υπηρεσίες που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών (Maisyura et al., 2022).

- Ένας από τους παράγοντες που οδηγεί στο καλό εργασιακό περιβάλλον είναι η προώθηση ενός κλίματος φροντίδας προς τον εργαζόμενο. Αυτό αντικατοπτρίζει τη δέσμευση του οργανισμού να παρέχει αίσθημα ευημερίας σε όλους τους υπαλλήλους του επιδιώκοντας να εξελιχθούν επαγγελματικά και να διασφαλίσουν ότι η καθημερινή τους εργασία συμβάλει στους προσωπικούς τους στόχους. Η καλλιέργεια εμπιστοσύνης, αμοιβαίου σεβασμού και συνεργατικότητας βοηθά στην οικοδόμηση ουσιαστικών σχέσεων ανάμεσα στην ομάδα.
- Θα πρέπει να δοθούν ευκαιρίες ανάπτυξης και ανέλιξης οι οποίες θα στηρίζονται στην προώθηση μιας κουλτούρας μάθησης που θα γίνεται αποδεκτή από την ανώτατη διοίκηση, τα στελέχη και τους υπαλλήλους στο σύνολο ως μια ουσιαστική οργανωτική διεργασία στην οποία θα αφοσιώνονται και θα συμμετέχουν. Αυτό συνεπάγεται πως οι υπάλληλοι θα έχουν την ευκαιρία να εκπαιδευτούν κατάλληλα ούτως ώστε να εξελιχθούν στο πόστο τους έχοντας παράλληλα την ευκαιρία να αναδείξουν τα ταλέντα τους.
- Να παρέχονται στους εργαζομένους ευκαιρίες να εκφράσουν την άποψή τους στα ζητήματα της δουλειάς, ενώ ο οργανισμός μέσω της διοίκησης θα δίνει έμφαση σε όλα τα επίπεδα ούτως ώστε να επικοινωνεί με τους υπαλλήλους και να είναι σε θέση να ακούσει και να ανταποκριθεί σε κάθε αίτημα τους.

2.8.4.5 Στρατηγική Διαχείρισης Γνώσης (Knowledge Management Strategy)

Τα τελευταία χρόνια, η διαχείριση της γνώσης θεωρείται ζωτικής σημασίας στρατηγική για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Γενικά η στρατηγική διαχείρισης της γνώσης δίνει έμφαση στην απόκτηση και την επικοινωνία της επαγγελματικής εμπειρογνωμοσύνης, η οποία είναι σε μεγάλο βαθμό σιωπηρή από τη φύση της στους οργανωτικούς συμμετέχοντες και στα πλαίσια της επιχείρησης. (Shannak et al., 2012).

Μία από τις πολλές στρατηγικές διαχείρισης της γνώσης είναι η παρακίνηση. Πρώτο βήμα είναι η υλοποίηση ενός προγράμματος διαχείρισης μεταβολών για την ευθυγράμμιση της κουλτούρας και των αξιών ενός οργανισμού με τη διαχείριση της γνώσης. Τα μέσα ενθάρρυνσης των υπαλλήλων περιλαμβάνουν την επικοινωνία του τι προσδοκεί η εταιρεία από εκείνους αλλά και εκείνοι από την εταιρεία, τον καθορισμό στόχων, την παρακολούθηση και την αναφορά της προόδου, την αναγνώριση όσων εργάζονται σκληρά, την παροχή κινήτρων για την επίτευξη των στόχων και την επιβράβευση των εξαιρετικών επιδόσεων.

Καίριο είναι ωστόσο το να δημιουργηθούν κοινά ιδανικά που περιλαμβάνουν την ανταλλαγή γνώσεων ως μορφή προσωπικού εμπλουτισμού, καθώς και ως μέσο για τη δημιουργία ενός ισχυρότερου πνευματικού περιβάλλοντος για όλους. Η οικοδόμηση αυτών των ιδανικών στους ανθρώπους αποτελεί ένα μακροπρόθεσμο αλλά αποτελεσματικό έργο, διότι πρόκειται για την προώθηση κινήτρων που προέρχονται από το εσωτερικό και όχι πάντα από το εξωτερικό περιβάλλον (Novak, 2017).

Οι στρατηγικές διαχείρισης της γνώσης βοηθούν τις επιχειρήσεις να αναπτυχθούν και γι' αυτό αποτελούν προτεραιότητα. Η προσέγγιση αυτή δεν στέκεται μόνο στο οικονομικό αποτέλεσμα, αλλά και στην ατομική ανάπτυξη. Οι στρατηγικές αυτές είναι ολοκληρωμένες και παράγουν οφέλη για τον οργανισμό, τους διευθυντές και τους εργαζομένους τους. Στην περίπτωση των εργαζομένων, χάρη στην εφαρμογή της διαχείρισης της γνώσης, βελτιστοποιείται το ατομικό τους δυναμικό. Κάθε υπάλληλος διαθέτει χρήσιμες

γνώσεις και ικανότητες για την ανάπτυξη των επιχειρηματικών διαδικασιών, αλλά οι γνώσεις αυτές συχνά δεν χρησιμοποιούνται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Αντίθετα, σε περιβάλλοντα όπου η γνώση ενθαρρύνεται συνεχώς, οι εργαζόμενοι είναι πιο δημιουργικοί, μοιράζονται τις εμπειρίες τους και συμβάλουν στην δημιουργία αξίας. Συνεπώς αναπτύσσονται μαζί με την εταιρεία και, ως εκ τούτου, εργάζονται καλύτερα. Επιπλέον, οι εταιρείες και οι επιχειρηματίες επωφελούνται από τη διαχείριση της γνώσης, καθώς η διαδικασία αυτή αφορά ολόκληρο τον οργανισμό και όχι μόνο έναν τομέα ή μια περιοχή (Novak, 2017; Χυτήρης, 2018).

Η διαχείριση της γνώσης είναι ένα όπλο με το οποίο μπορεί κανείς να επιτεθεί στα οργανωτικά προβλήματα που τυχόν προκύπτουν, δεδομένου ότι οι ατομικές γνώσεις κάθε ατόμου μέσα στην επιχείρηση μπορούν να μετατραπούν σε συλλογική γνώση και να αξιοποιηθούν.

Σύμφωνα με τον Ling (2013) η γνώση που διαθέτει ένας οργανισμός μπορεί να γίνει πηγή βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της ανάπτυξης μιας αποτελεσματικής στρατηγικής διαχείρισης της γνώσης, η οποία επιτρέπει τη δημιουργία καινοτόμων δράσεων για τη δημιουργία προϊόντων, υπηρεσιών, διαδικασιών και συστημάτων διαχείρισης που βελτιστοποιούν τους πόρους και τις δυνατότητες της επιχείρησης.

Είναι σημαντικό να δημιουργηθεί μια στρατηγική που θα επιτρέπει σε όλους τους ανθρώπους του οργανισμού να έχουν πρόσβαση στη γνώση και να αναπτύξουν πλήρως το γνωστικό τους δυναμικό. Η στρατηγική αυτή θα πρέπει να είναι ένα σχέδιο διαχείρισης της γνώσης που θα ενσωματώνει πέντε θεμελιώδεις δράσεις: α) την κατανόηση των αναγκών των εργαζομένων και των ευκαιριών για διεύρυνση των γνώσεων τους β) την οικοδόμηση γνώσεων που σχετίζονται με την επιχείρηση γ) την οργάνωση και διάχυση της γνώσης εντός

του οργανισμού δ) την δημιουργία συνθηκών για την εφαρμογή της γνώσης στα ανάλογα ζητήματα που προκύπτουν και ε) την αξιοποίηση της γνώσης προς όφελος της επιχείρησης. Πιο αναλυτικά: (Forés & Camisón, 2016; Noruzy, 2013).

- 1) Κατανόηση των αναγκών και των ευκαιριών γνώσης:** Περιλαμβάνει τη διενέργεια ανάλυσης των δραστηριοτήτων του οργανισμού, την εκτίμηση των υφιστάμενων και μελλοντικών αναγκών γνώσης, την αξιολόγηση της δυνητικής χρήσης της διαθέσιμης γνώσης και τη δημιουργία και εφαρμογή μεθόδων που εξασφαλίζουν την απόκτηση, την οικειοποίηση και την ενσωμάτωση της νέας γνώσης στις δραστηριότητες της εταιρείας.
- 2) Οικοδόμηση επιχειρηματικά σημαντικών γνώσεων:** Επιτρέπει στον οργανισμό να κατανοήσει εις βάθος τις μορφές και τους μηχανισμούς δράσης του καθώς και το πώς πραγματοποιεί τις διαδικασίες καινοτομίας, κατάρτισης, μάθησης, έρευνας και άλλες ενέργειες που συνδέονται με την ανάπτυξη της καμπύλης μάθησης - δηλαδή, η παραγωγή γνώσεων εξασφαλίζει την ανθεκτικότητα και βιωσιμότητα της επιχειρηματικής δραστηριότητας.
- 3) Οργάνωση και διανομή της γνώσης:** Απαιτεί, σε πρώτη φάση, την καταγραφή της σε εγχειρίδια, διαδικασίες, έγγραφα κ.λπ. Με τον τρόπο αυτό μετατρέπεται η σιωπηρή γνώση σε ρητή γνώση. Εν ολίγοις, δομείται η γνώση που διαθέτει ο οργανισμός, ώστε να διευκολυνθεί η διαδικασία διάχυσης της στους υπαλλήλους και η επακόλουθη εφαρμογή της.
- 4) Δημιουργία συνθηκών για την εφαρμογή της γνώσης της επιχείρησης:** Πρόκειται για μια δράση που επικεντρώνεται στη δημιουργία βιώσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, μέσω της χρήσης της επιχειρηματικής γνώσης για την επίλυση προβλημάτων, τη λήψη αποφάσεων, την

προσθήκη αξίας στα προϊόντα και τις υπηρεσίες, τον εμπλουτισμό των θέσεων εργασίας και την ενδυνάμωση των εργαζομένων, ώστε να διασφαλιστεί η δημιουργία ικανοτήτων που επιτρέπουν την πλήρως αποτελεσματική και παραγωγική αξιοποίηση του δυναμικού της γνώσης και των πόρων που διαθέτει ο οργανισμός.

- 5) Αξιοποίηση της γνώσης:** Αντιστοιχεί στη δράση που εξασφαλίζει τη βιωσιμότητα της επιχείρησης μέσω της αξιοποίησης της γνώσης του οργανισμού στις διαδικασίες παραγωγής προϊόντων ή παροχής υπηρεσιών και συνάμα της υψηλής προστιθέμενης αξίας και διαφοροποίησης, της διάρθρωσης των διεργασιών που πραγματοποιούνται, της εφαρμογής συστημάτων διαχείρισης που βελτιστοποιούν την αποτελεσματική χρήση των πόρων και των ικανοτήτων του οργανισμού (Forés & Camisón, 2016).

2.8.4.6 Στρατηγική Στελέχωσης (Employee Resourcing Strategy)

Η στελέχωση αποτελεί αρωγό στην εξεύρεση εργαζομένων με τις κατάλληλες δεξιότητες για κάθε ρόλο στην εταιρεία. Σύμφωνα με τον Purcell (2014) η στρατηγική στελέχωσης αποτελεί στην ουσία ένα εργαλείο που χρησιμοποιούν όλοι οι οργανισμοί για να εντοπίσουν την ανάγκη για νέο ανθρώπινο δυναμικό. Με άλλα λόγια, βοηθά στην κατανόηση των δεξιοτήτων που χρειάζεται η επιχείρηση και των ατόμων που πρέπει να προσλάβει για την εύρυθμη λειτουργία της.

Μια ποικιλία στρατηγικών, όπως οι δομημένες συνεντεύξεις, οι αξιολογήσεις δεξιοτήτων, οι αξιολογήσεις βιογραφικών σημειωμάτων και τα τεστ εργασίας μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη διεξαγωγή αποτελεσματικών προσλήψεων.

Κατά τον σχεδιασμό μιας στρατηγικής, είναι σημαντικό να λαμβάνονται υπόψη οι ανάγκες της εταιρείας, η οργανωτική κουλτούρα, καθώς και η χρήση νέων τεχνολογιών για τη βελτιστοποίηση της διαδικασίας. Οι στρατηγικές που εφαρμόζει μια επιχείρηση για να εισάγει και να διατηρήσει τους υπαλλήλους είναι με την προσφορά σημαντικών ευκαιριών και ανταμοιβών συγκριτικά με τους ανταγωνιστές και προωθώντας μια θετική κουλτούρα που ενισχύει την δέσμευση τους προς την εταιρεία και χτίζει γέφυρες εμπιστοσύνης. Απαραίτητα πλαίσια για την ανάπτυξη της στρατηγική της στελέχωσης είναι (Bányai et al., 2018;, Χυτήρης, 2018):

- Η ανάπτυξη πλάνου του ανθρώπινου δυναμικού,
- Η δημιουργία της πρότασης αξίας των υπαλλήλων του οργανισμού και της καλής εικόνας του εργοδότη,
- Το πλάνο αναζήτησης ανθρώπινων πόρων,
- Η στρατηγική διατήρησης,
- Η στρατηγική ευελιξίας,

Πιο αναλυτικά, ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων είναι μια στρατηγική διαδικασία που αποσκοπεί στο να διασφαλίσει ότι ένας οργανισμός διαθέτει το κατάλληλο άτομο στην κατάλληλη θέση. Περιλαμβάνει τον εντοπισμό και την πρόβλεψη των αναγκών στελέχωσης, την αξιολόγηση των υφιστάμενων ικανοτήτων, την πρόβλεψη της ζήτησης και της προσφοράς εργαζομένων, τον σχεδιασμό στρατηγικών πρόσληψης και επιλογής, την ανάπτυξη σχεδίων διατήρησης και την παρακολούθηση των επιδόσεων σε συνεχή βάση. Ο σωστός προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού είναι απαραίτητος για την επιτυχία κάθε επιχείρησης.

Περιλαμβάνει την ανάλυση των τρεχουσών και μελλοντικών απαιτήσεων σε εργαζόμενους και τον σχεδιασμό στρατηγικών για την ικανοποίηση αυτών των απαιτήσεων. Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού επιτρέπει στις

επιχειρήσεις να προετοιμάζονται για τις αλλαγές στην αγορά εργασίας, να διατηρούν ισορροπία μεταξύ προσφοράς και ζήτησης εργαζομένων και να βελτιστοποιούν την παραγωγικότητα της ομάδας τους.

Επιτρέπει στις εταιρείες να αποφεύγουν καταστάσεις υποστελέχωσης ή υπερστελέχωσης, οι οποίες μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά την παραγωγικότητα. Με τον αποτελεσματικό προγραμματισμό, οι εταιρείες μπορούν να εντοπίζουν τα υπάρχοντα κενά δεξιοτήτων, να προβλέπουν τις αλλαγές της αγοράς και να θεσπίζουν στρατηγικές πρόσληψης και διατήρησης που εξασφαλίζουν μια ταλαντούχα και αφοσιωμένη ομάδα (Bányai et al., 2018).

Η πολιτική ανθρώπινου δυναμικού μιας εταιρείας είναι ένα σύνολο κατευθυντήριων γραμμών που περιγράφουν τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός πρέπει να συμπεριφέρεται στους υπαλλήλους του. Έχει σχεδιαστεί για να διασφαλίζει τη δικαιοσύνη και τη συνέπεια στο χώρο εργασίας, ενώ παράλληλα συμβάλλει στην προώθηση ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος. Η πολιτική ανθρώπινου δυναμικού μιας εταιρείας θα πρέπει επίσης να καλύπτει ποικίλους παράγοντες, από τις συνθήκες εργασίας, τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των εργαζομένων έως τις διαδικασίες πρόσληψης και απόλυσης. Είναι σημαντικό για τις εταιρείες να διαθέτουν μια αποτελεσματική πολιτική ανθρώπινου δυναμικού, καθώς συμβάλλει στην προστασία τόσο της εταιρείας όσο και των εργαζομένων της (Greer et al., 2016).

Μια ολοκληρωμένη πολιτική ανθρώπινων πόρων συμβάλλει στην ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας της εταιρείας και στη βελτίωση της ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους. Πρόκειται για έγγραφο που δεν χρειάζεται να αλλάζει κάθε χρόνο. Εάν υπάρχει ήδη μια τέτοια πολιτική, απλώς η διοίκηση την επανεξετάζει (εάν το κρίνει αναγκαίο) για να βεβαιωθεί ότι είναι ευθυγραμμισμένη με την κουλτούρα και τους κανονισμούς της εταιρείας.

Στη συνέχεια, μια ανάπτυξη στρατηγικής διατήρησης χρειάζεται για να

γίνει η καλύτερη διασύνδεση μεταξύ προσλήψεων και επιλογών. Οι στρατηγικές αυτές επιδιώκουν στο να εξασφαλίσουν ότι οι κατάλληλοι άνθρωποι δεν πρόκειται να εγκαταλείψουν τον οργανισμό και ότι ελαττώνονται τα περιττά και δαπανηρά επίπεδα εναλλαγής των υπαλλήλων. Το εν λόγω σχέδιο θα πρέπει να αντιμετωπίζει κάθε πτυχή στην οποία δύναται να παρουσιαστεί έλλειψη δέσμευσης και δυσαρέσκεια όπως (Cristian & Stefania, 2020):

- Ο μισθός και τα ζητήματα που παρουσιάζονται εξαιτίας μη ανταγωνιστικών ή άδικων συστημάτων αμοιβών,
- Η δυσαρέσκεια που δύναται να εκδηλωθεί στην περίπτωση όπου οι θέσεις εργασίας δεν είναι έτσι δομημένες ώστε να προσφέρουν μια ευελιξία στην αξιοποίηση δεξιοτήτων, να δίνουν έμφαση στην υλοποίηση καθηκόντων, στην αυτονομία και στην ανατροφοδότηση, ενώ θα πρέπει να προσφέρουν παράλληλα δυνατότητες για εκπαίδευση και ανάπτυξη,
- Η περίπτωση οι υπάλληλοι να απογοητευτούν εάν δεν γνωρίζουν επακριβώς τις αρμοδιότητές τους ή τα πρότυπα απόδοσης, δεν ενημερώνονται σχετικά με το την επίδοση τους ή νιώθουν ότι οι αξιολογήσεις τους δεν είναι αντικειμενικές,
- Η εκπαίδευση και ανάπτυξη καθώς η παραίτηση εργαζομένων δύναται να αυξηθεί εάν δεν τους παρέχονται ευκαιρίες για μάθηση και εξέλιξη ή νιώθουν πως αυτά που καλούνται να κάνουν δεν δύναται να υλοποιηθούν δίχως την κατάλληλη εκπαίδευση,
- Η ιεραρχική ανέλιξη των εργαζομένων καθώς υπάρχει αρνητικό αντίκτυπο στην εταιρεία όταν δεν προσφέρονται δυνατότητες ανάπτυξης,
- Η έλλειψη συνοχής της ομάδας,
- Η δυσαρέσκεια και σύγκρουση με τη διοίκηση αποτελεί συχνός λόγος

παραίτησης καθώς οι υπάλληλοι θεωρούν πως η επιχείρηση δεν διαθέτει την κατάλληλη ηγεσία που θα εμπνεύσει και θα καθοδηγήσει την ομάδα,

- Η εξασφάλιση ότι οι διεργασίες επιλογής και προαγωγής συμπίπτουν με τις δεξιότητες των υπαλλήλων και τις απαιτήσεις της εργασίας,
- Η ανάπτυξη μη εφικτών προσδοκιών ως προς τις ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης οι οποίες δεν αντιστοιχούν στην πραγματικότητα.

Η στρατηγική της ευελιξίας είναι ένα μοντέλο εργασίας κατά το οποίο η εταιρεία επιτρέπει στον εργαζόμενο να λαμβάνει αυτοβούλως ορισμένες αποφάσεις σχετικά με την εργασία του. Πρόκειται για μια δυνατότητα μέσω της οποίας οι εργαζόμενοι έχουν τη ευκαιρία να αποφασίζουν (στο βαθμό που το επιτρέπει η εταιρεία) για ορισμένες από τις συνθήκες εργασίας τους.

Η στρατηγική διαχείρισης ταλέντων συμβάλλει στη βελτίωση της ευημερίας στην εργασία, ενδυναμώνει τη δέσμευση των εργαζομένων και ταυτόχρονα ενισχύει την εικόνα της εταιρείας και τη φήμη του εργοδότη. Όλα τα παραπάνω οδηγούν μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα σε αύξηση της ικανότητας προσέλκυσης και διατήρησης ταλέντων (Cristian & Stefania, 2020).

2.8.4.7 Στρατηγική Διαχείρισης ταλέντων (Talent management strategy)

Η στρατηγική διαχείρισης ταλέντων είναι το σύνολο των ολοκληρωμένων διαδικασιών ανθρώπινων πόρων που αποσκοπούν στην προσέλκυση, ανάπτυξη, παρακίνηση και διατήρηση των εργαζομένων μιας εταιρείας, καθώς, όπως συχνά αναφέρεται, οι άνθρωποι αποτελούν ένα από τα σημαντικότερα περιουσιακά στοιχεία της εταιρείας ή του οργανισμού. Για το λόγο αυτό, η ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου με στρατηγικές διαχείρισης είναι ένα από

τα σημαντικότερα καθήκοντα που μπορεί να επιτελέσει το ανθρώπινο δυναμικό για να εγγυηθεί τη βιώσιμη ανάπτυξη του κάθε οργανισμού.

Όπως αναφέρει ο CIPD (2007b) «το ταλέντο περιλαμβάνει ανθρώπους που μπορούν να προσδώσουν σημαντικά οφέλη σε έναν οργανισμό ως προς την επίδοσή του, είτε μέσω της άμεσης εργασίας τους είτε σταδιακά ξετυλίγοντας όλο το εύρος των δυνατοτήτων που έχουν» (Bethke-Langenegger, Mahler, Staffelbach, 2011, Χυτήρης, 2018).

Η στρατηγική διαχείρισης ταλέντων, περιλαμβάνει (Armstrong, 2008, Bethke-Langenegger, Mahler, Staffelbach, 2011):

- Την πρόσληψη προσωπικού, η οποία είναι μία από τις κύριες ενέργειες σε αυτή τη διαδικασία. Στην πραγματικότητα, είναι η πρώτη, καθώς συνίσταται στην ικανότητα προσέλκυσης και πρόσληψης ταλέντων.
- Τη διαρκή κατάρτιση, προσαρμοσμένη στις ειδικές ανάγκες των υπαλλήλων, η οποία όχι μόνο συμβάλλει στην απόδοσή τους, αλλά και αυξάνει την ικανοποίηση και την αφοσίωσή τους στην επιχείρηση.
- Τις ικανότητες, οι οποίες είναι οι συμπεριφορές, τα χαρακτηριστικά, οι δεξιότητες και τα γνωρίσματα της προσωπικότητας που προσδιορίζουν τους καλύτερους εργαζόμενους, δηλαδή αυτούς που είναι επιτυχημένοι. Στην πραγματικότητα, η επιλογή με βάση τις ικανότητες είναι ένα από τα πιο σημαντικά στάδια στη διαδικασία πρόσληψης και επιλογής.
- Τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού που δεν αποτελεί πλέον απλά μια αναλώσιμη διαδικασία στους οργανισμούς. Αλλά, όπως μια καλή σοδειά, χρειάζεται το καλύτερο έδαφος και τα καλύτερα θρεπτικά συστατικά για τη βέλτιστη παραγωγή, έτσι η διοίκηση μπορεί να εγγυηθεί καλύτερη απόδοση της εταιρείας εάν καταφέρει να προσλάβει ταλαντούχους υπαλλήλους.
- Την προώθηση της συνεχούς κατάρτισης και της επαγγελματικής

ανάπτυξης. Είναι σημαντικό οι διευθυντές να μεριμνούν για τους εργαζόμενους από μια ολιστική οπτική γωνία. Η ανάπτυξη των δεξιοτήτων δεν περνά μόνο μέσα από τον ακαδημαϊκό κόσμο.

- Την επαγγελματική ανάπτυξη. Πρόκειται για τη διαδικασία καθορισμού στόχων και σχεδιασμού επιχειρηματικών σχεδίων. Είναι υπεύθυνοι για τη σύνδεση των στόχων με τα ατομικά επιτεύγματα κάθε μέλους της ομάδας. Εν ολίγοις, πρόκειται για τον προγραμματισμό της σταδιοδρομίας.

Αναμφισβήτητα, η επίδοση κάθε εταιρείας επηρεάζεται από την εσωτερική πολιτική διαχείρισης ταλέντων. Οι εταιρείες με την υψηλότερη παραγωγικότητα τείνουν να είναι εκείνες που προσφέρουν καλές συνθήκες εργασίας και παροχές για τους εργαζομένους τους. Οι εταιρείες έχουν επίγνωση του κινδύνου ότι τα πιο πολύτιμα άτομα του οργανισμού τους μπορεί να «αποπλανηθούν» από τους ανταγωνιστές, γι' αυτό και πολλές έχουν δημιουργήσει ένα σχέδιο διαχείρισης ταλέντων για να μειώσουν τα ποσοστά των εργαζομένων που αλλάζουν εργασία (Bethke-Langenegger, Mahler, Staffelbach, 2011).

2.8.4.8 Στρατηγική Μάθησης και Ανάπτυξης (Learning and development strategy)

Η έννοια της στρατηγικής μάθησης αποτελεί ένα σύνολο προτάσεων και σκόπιμων μεθόδων, τεχνικών και προσεγγίσεων που χρησιμοποιούνται για να ενισχύσουν τη διαδικασία της μάθησης και της διδασκαλίας. Οι στρατηγικές αυτές παρέχουν ένα δομημένο πλαίσιο για την απόκτηση, την κατανόηση, την οργάνωση και την αποτελεσματική εφαρμογή της γνώσης. Στην ουσία, οι στρατηγικές μάθησης υπερβαίνουν την απομνημόνευση και την επανάληψη. Απαιτούν ενεργή ενασχόληση με το υλικό, που οδηγεί σε βαθύτερη κατανόηση,

κριτική σκέψη και δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων.

Οι στρατηγικές μάθησης είναι ισχυρά εργαλεία για την επίτευξη συγκεκριμένων επιδιώξεων και τη βελτίωση της συνολικής μαθησιακής εμπειρίας. Οι εν λόγω επιδιώξεις υπερβαίνουν την απόκτηση γνώσεων και περιλαμβάνουν ένα ευρύτερο φάσμα στόχων που προάγουν τη βαθιά μάθηση.

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

- Βελτίωση της κατανόησης. Οι στρατηγικές μάθησης αποσκοπούν στην προώθηση ενός βαθύτερου επιπέδου κατανόησης με την ενεργό εμπλοκή του μαθητή με το υλικό. Έχοντας μια ολοκληρωμένη κατανόηση των θεμάτων, οι μαθητές μπορούν να αναπτύξουν μια σταθερή βάση για μελλοντική μάθηση.
- Ενίσχυση της συγκράτησης. Ένας από τους κύριους στόχους των στρατηγικών μάθησης είναι η βελτίωση της μακροπρόθεσμης διατήρησης της γνώσης.
Τεχνικές όπως οι μνημονικές συσκευές, η διακεκομμένη επανάληψη και η πρακτική ανάκτησης βοηθούν την ενίσχυση των οδών της μνήμης, διευκολύνοντας την ανάκτηση και την εφαρμογή των εννοιών που μαθαίνουν σε διαφορετικά πλαίσια.
- Ενισχύουν τις δεξιότητες κριτικής σκέψης. Οι στρατηγικές μάθησης ενισχύουν την κριτική σκέψη, ενθαρρύνοντας την ανάλυση των πληροφοριών και την σύνδεση μεταξύ διαφορετικών εννοιών. Με την εμπλοκή σε δραστηριότητες όπως η επίλυση προβλημάτων, η αξιολόγηση στοιχείων και η εφαρμογή της γνώσης σε σενάρια του πραγματικού κόσμου, αναπτύσσονται δεξιότητες σκέψης ανώτερης τάξης.
- Προώθηση της μεταφοράς της μάθησης. Ο απώτερος σκοπός των

στρατηγικών μάθησης είναι να διευκολύνουν τη δυνατότητα μεταφοράς των γνώσεων και των δεξιοτήτων σε νέες καταστάσεις και πλαίσια. Αυτή η δυνατότητα μεταφοράς επιτρέπει την γεφύρωση του χάσματος μεταξύ θεωρίας και πράξης, καθιστώντας τις γνώσεις τους πιο ουσιαστικές και σχετικές.

2.8.5 Στρατηγική Ανταμοιβής (Reward strategy)

Η προσέγγιση της στρατηγικής ανταμοιβής του ανθρώπινου δυναμικού είναι μια ολιστική, μεθοδική και συστηματική διαδικασία που συνδυάζει όλα τα στοιχεία της πρότασης αξίας των εργαζομένων ενός οργανισμού. Λαμβάνει υπόψη όλες τις πτυχές της απασχόλησης που επηρεάζουν τη ζωή των ανθρώπων: οικονομικές, μη οικονομικές και προσωπικές (Nwokocha, 2016). Στόχος των συνολικών ανταμοιβών είναι η δημιουργία μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης όλων των δραστηριοτήτων διαχείρισης του ανθρώπινου κεφαλαίου που ευθυγραμμίζεται με την επιχειρηματική στρατηγική του οργανισμού και παράγει αποτελέσματα σε βάθος χρόνου.

Η σημασία των συνολικών ανταμοιβών έγκειται στο ότι μπορούν να αποτελέσουν αποφασιστικό παράγοντα για το αν ένας υποψήφιος αποφασίσει να αναλάβει μια θέση εργασίας ή όχι. Ένα ελκυστικό πακέτο συνολικών ανταμοιβών μπορεί να συμβάλει στην προσέλκυση κορυφαίων ταλέντων σε έναν οργανισμό/εταιρεία διατηρώντας παράλληλα τους υφιστάμενους υπαλλήλους ευχαριστημένους και πιστούς στον εσωτερικό της. Η ιδέα είναι ότι αν η επιχείρηση είναι σε θέση να προσφέρει στους υπαλλήλους της περισσότερο από έναν απλό μισθό, θα είναι πιο αφοσιωμένοι στη δουλειά τους και θα παραμείνουν στην εταιρεία για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα.

Η συνολική διαχείριση ανταμοιβών είναι η διαδικασία ανάπτυξης και

εφαρμογής μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής αποζημιώσεων και παροχών, η οποία περιλαμβάνει τόσο μισθολογικές όσο και μη μισθολογικές συνιστώσες. Αποτελείται από όλες τις πτυχές των ανταμοιβών των εργαζομένων, όπως ο μισθός, τα μπόνους, τα επιδόματα, οι ευκαιρίες προαγωγής κ.λπ. (San et al., 2012, Nwokocha, 2016, Χυτήρης, 2018).

Η ανάπτυξη της στρατηγικής της ανταμοιβής εμπεριέχει ορισμένες σημαντικές παραμέτρους (Brown, 2014):

- Προσδιορισμός των στόχων της εταιρείας ή του ομίλου που προτίθεται να προωθήσει το πρόγραμμα ανταμοιβών,
- Προσδιορισμός της ιδανικής απόδοσης ή συμπεριφοράς των εργαζομένων για την υποστήριξη των στόχων της εταιρείας,
- Προσδιορισμός των πιο κρίσιμων μετρήσεων για την απόδοση με βάση τις προηγούμενες επιτυχίες του ατόμου ή της ομάδας,
- Επιλογή των κατάλληλων κινήτρων,
- Επικοινωνία των πληροφοριών του προγράμματος στους υπαλλήλους της εταιρείας.

Τα μπόνους των εργαζομένων είναι μια τεχνική για να διαφοροποιηθεί ο οργανισμός απέναντι στον ανταγωνισμό. Επικοινωνούν στους εργαζομένους ότι οι προσπάθειές τους εκτιμώνται και μπορούν επίσης να αποτελέσουν αναπόσπαστο μέρος της εταιρικής κουλτούρας. Κάθε μία από αυτές τις ανταμοιβές εκφράζει την ειλικρινή ευγνωμοσύνη της εταιρείας και την αναγνώριση της συνεισφοράς των μελών της ομάδας (Brown, 2014).

2.8.6 Στρατηγική Εργασιακών Σχέσεων (Employee relations strategy)

Η στρατηγική των εργασιακών σχέσεων αναφέρεται στη διαχείριση και τις αλληλεπιδράσεις που αυτή έχει αναφορικά με τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, τόσο μεταξύ τους όσο και με τους διευθυντές και τους

προϊσταμένους τους. Οι εργασιακές σχέσεις επηρεάζουν το εργασιακό κλίμα, την εταιρική κουλτούρα και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Η στρατηγική των καλών εργασιακών σχέσεων προάγει την ομαδικότητα, τη συνεργασία και την ανοιχτή επικοινωνία, οι οποίες με τη σειρά τους προάγουν ένα θετικό και παραγωγικό περιβάλλον. Μέσω αυτών δύναται να επιτευχθούν τα εξής (Salau et al., 2016):

- Η σχέση που έχουν οι εργαζόμενοι μεταξύ τους και με την ηγεσία της εταιρείας όπου εργάζονται παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην ικανοποίησή τους. Γι' αυτό είναι απαραίτητο για τις εταιρείες να δημιουργούν και να διατηρούν καλές σχέσεις με τους εργαζομένους τους.
- Παρέχοντας άμεση και ειλικρινή ανατροφοδότηση, οι εργοδότες να δείχνουν τη δέσμευσή τους στο να βοηθήσουν το προσωπικό τους να εξελίσσεται συνεχώς.
- Οι εργαζόμενοι αφιερώνουν τον χρόνο, την προσπάθεια και την ενέργειά τους για να βοηθήσουν τις εταιρείες τους να επιτύχουν τους στόχους τους. Οι εταιρείες θα πρέπει να επικεντρωθούν στο να είναι ειλικρινείς με τους υπαλλήλους τους. Αυτό περιλαμβάνει την τήρηση των υποσχέσεων καθώς και τη δίκαιη αντιμετώπιση κάθε πρόσληψης.

Οι ομαλές εργασιακές σχέσεις είναι απαραίτητες για την αποτελεσματική διαχείριση κάθε επιχείρησης. Κατ' αρχάς, είναι αναγκαίες επειδή παρέχουν έναν νομικό δεσμό μεταξύ του οργανισμού και του εργαζομένου και η λειτουργία τους είναι να διασφαλίζουν την ικανοποίηση των συμφερόντων και των δύο μερών. Επιπλέον, οι εργασιακές σχέσεις χρησιμεύουν για τον καθορισμό μιας σειράς βασικών πτυχών, όπως ο μισθός ή το ωράριο εργασίας του εκάστοτε εργαζομένου, μεταξύ άλλων.

Για την ανάπτυξη καλών σχέσεων στην ομάδα εργασίας, οι οποίες δεν

εξαρτώνται από τεχνικές γνώσεις, αλλά βασίζονται στην ανάπτυξη αξιών και στάσεων ακολουθούν οι εξής επιλογές:

- Είναι απαραίτητο να διατηρείται ρευστή επικοινωνία στην ομάδα εργασίας, τόσο σε κάθετη όσο και σε οριζόντια βάση, προκειμένου να αναπτυχθούν ικανοποιητικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων.
- Η διοικητική ομάδα πρέπει να εμπλέκει τους εργαζομένους της στη λήψη αποφάσεων, ώστε να αισθάνονται ότι συμμετέχουν στην εργασία που γίνεται και ότι δεσμεύονται για τα αποτελέσματα.
- Οι διευθυντές πρέπει να έχουν πλήρη εμπιστοσύνη στις ικανότητες των υπαλλήλων τους. Να ενθαρρύνουν την ανάπτυξη της αυτοπεποίθησης, ώστε οι εργαζόμενοι να μη φοβούνται να συμμετέχουν και να προτείνουν νέες ιδέες στην εταιρεία.
- Ο σεβασμός είναι βασικός παράγοντας σε όλες τις σχέσεις. Στην εργασία είναι βασικό να καλλιεργείται ο σεβασμός στην ομάδα, αποφεύγοντας ανάρμοστες συμπεριφορές που θίγουν και προσβάλλουν τον περίγυρό μας.

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

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι ένας θεμελιώδης τομέας στις επιχειρήσεις καθώς είναι υπεύθυνο για τη διαχείριση και την ανάπτυξη των εργαζομένων της εταιρείας και, ως εκ τούτου, είναι το κλειδί για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Ωστόσο, για μεγάλο χρονικό διάστημα, θεωρούνταν δευτερεύον τμήμα. Παρά το γεγονός αυτό, τα τελευταία χρόνια έχει αλλάξει η αντίληψη για αυτό το κομμάτι εντός του οργανισμού. Έτσι, όλο και περισσότερες εταιρείες αναγνωρίζουν τη σπουδαία σημασία του ανθρώπινου δυναμικού ως στρατηγικού εταίρου. Αυτό σημαίνει ότι οι ηγέτες των επιχειρήσεων

συνεργάζονται στενά με τους διευθυντές για την ανάπτυξη και την εφαρμογή στρατηγικών που προωθούν την ανάπτυξη και την κερδοφορία των επιχειρήσεων. Βασική επιδίωξη είναι να δημιουργήσει αποτελεσματικές αλλαγές στις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού με επαγγελματίες σε μεγάλες εταιρείες που γνωρίζουν ποια είναι η δουλειά τους και είναι πλήρως αφοσιωμένοι σε αυτές. Για το σκοπό αυτό, το μοντέλο Ulrich (1996) ταξινομεί τέσσερις διαφορετικούς ρόλους των επαγγελματιών HR που πρέπει να εκτελούνται αυστηρά και επαγγελματικά από τους υπαλλήλους στα νέα τμήματα HR οι οποίοι είναι οι εξής: (Yusuf et al., 2017; Saleh et al., 2015):

- Εταίρος στην εκτέλεση της στρατηγικής (Partner in strategy execution). Ανάπτυξη και ευθυγράμμιση της στρατηγικής HR με την επιχειρηματική στρατηγική στην πράξη. Λειτουργεί ως ενιαίο σημείο επαφής για την κάλυψη των αναγκών ανθρώπινου δυναμικού. Βοηθά την αλυσίδα διοίκησης να επιλύει προβλήματα που σχετίζονται με τις βασικές ικανότητες του οργανισμού. Αναπτύσσει λειτουργικά έργα με εγκάρσιο τρόπο, συμβάλλοντας στη βελτίωση της παραγωγικότητας. Δρα ως διαμεσολαβητής και προσπαθεί να βρει μια λύση win-win (Yusuf et al., 2017; Saleh et al., 2015).
- Διοικητικός εμπειρογνώμονας (Administrative expert). Είναι ένας ρόλος που κυριαρχεί στις συναλλακτικές λειτουργίες του HR στον κύκλο ζωής των εργαζομένων εντός του οργανισμού: Προσέλκυση ταλέντων, Αποζημίωση, Εκπαίδευση και Καθοδήγηση, Οργανωτική Ανάπτυξη και Εργασιακές Σχέσεις. Προσδιορίζονται τα βασικά δεδομένα από τη διαχείριση του εργατικού δυναμικού εφαρμόζοντας την τεχνολογία πληροφοριών για τη δημιουργία προϊόντων και υπηρεσιών HR.
- Πρωταθλητής των εργαζομένων (Employee champion). Το HR πρέπει να εκπροσωπεί τα συμφέροντα των εργαζομένων και να διασφαλίζει ότι οι

πρωτοβουλίες είναι ισορροπημένες. Αναλαμβάνει ηγετικό ρόλο στις έρευνες ικανοποίησης των εργαζομένων, εντοπίζοντας κενά στην οργανωτική κουλτούρα και τις πρακτικές διαχείρισης. Βελτιώνει την εμπειρία του κύκλου ζωής του εργαζομένου στον οργανισμό και διασφαλίζει την δίκαιη αντιμετώπιση όλων των εργαζομένων και προάγει την αίσθηση του ανήκειν.

- Παράγοντας αλλαγής (Change agent). Συμμετέχει σε ομάδες συνεχούς βελτίωσης και επικοινωνεί τις αλλαγές εσωτερικά, κερδίζοντας την εμπιστοσύνη των εργαζομένων. Ηγείται πρωτοβουλιών για την προετοιμασία των εργαζομένων να ενταχθούν σε έναν νέο οργανισμό που προσαρμόζεται στις ανάγκες της αγοράς. Στην ουσία βοηθά στην απόκτηση των νέων ικανοτήτων που θα χρειαστούν για την επίτευξη αλλαγών, τον προγραμματισμό εκπαιδεύσεων και την ενημέρωση των διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού. Συλλέγει συνεχώς σχόλια από τους υπαλλήλους και τα μεταφέρει στους ηγέτες των ομάδων ως μηχανισμό προστασίας μελλοντικά.

Παρά τη σπουδαιότητα αυτών των τεσσάρων ρόλων, ένα μεγάλο μέρος αυτού του μοντέλου ή δεν προσαρμόστηκε ή δεν ενσωματώθηκε σε τόσο μεγάλο βαθμό από ό,τι αναμενόταν εκείνη την εποχή. Η φιγούρα του διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού ως παράγοντα αλλαγής δεν είχε αποδώσει σε ορισμένους οργανισμούς. Για τον Ulrich, αυτός ο ρόλος δεν σημαίνει μόνο την προώθηση οργανωτικών αλλαγών, την επικοινωνία τους και την προσαρμογή των εσωτερικών διαδικασιών και διεργασιών στην κατάσταση κάθε εταιρείας. Θα πρέπει επίσης οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού να κατορθώσουν να κερδίσουν την εμπιστοσύνη των εργαζομένων και επιπλέον να κατανοούν πλήρως τους στόχους και τις ανάγκες των υπόλοιπων λειτουργικών και διοικητικών τομέων του οργανισμού. Με αυτόν τον τρόπο, θα παρείχε

προστιθέμενη αξία, ειδικά σε μια εποχή που τα κοινωνικά δίκτυα έχουν μεγάλη απήχηση. Ένας από τους βασικούς στόχους της λειτουργίας HR στο σημερινό περιβάλλον των επιχειρήσεων (ασταθές, αβέβαιο, περίπλοκο και διφορούμενο) είναι να κάνει τους ανθρώπους που εργάζονται στην εταιρεία πιο ευτυχισμένους, πιο αποτελεσματικούς και, κατά συνέπεια, πιο παραγωγικούς.

Σήμερα, η μέθοδος Ulrich προσαρμόζεται για να εξυπηρετήσει τους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού του 21^ο αιώνα, οι οποίοι είναι όλο και πιο σημαντικοί στο εργατικό δυναμικό. Φυσικά, κατά την προσαρμογή του μοντέλου πρέπει να προσπαθήσουν να το κατανοήσουν στην πολυπλοκότητά του. Καθώς αυτό το μοντέλο ανταποκρίνεται σε κάθε είδους ενημέρωση, η αλλαγή σε ένα στοιχείο του συστήματος θα επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό όλα τα υπόλοιπα, και η εκ νέου επεξεργασία των ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων θα επιτρέψει στο τμήμα ανθρώπινων πόρων να απελευθερωθεί από ορισμένες παραδοσιακές λειτουργίες και να ενασχοληθεί με άλλες που πιο σύγχρονες.

Είναι σύνηθες για τις εταιρείες να λαμβάνουν μέρος αυτού του μοντέλου ως μια μέθοδο που θα λύσει αμέσως όλα τα προβλήματα που τυχόν αντιμετωπίζει η εταιρεία. Ωστόσο, μια εταιρεία είναι ένα πολύπλοκο οικοσύστημα και κάθε λύση πρέπει να είναι προσαρμοσμένη στη συγκεκριμένη πραγματικότητα του τμήματος.

Ένα από τα πιο συνηθισμένα λάθη που έχει εντοπιστεί σε εταιρείες που ακολουθούν το μοντέλο του Ulrich είναι ότι ο μετασχηματισμός του HR δεν επηρεάζει μόνο αυτό το τμήμα. Ο διευθύνων σύμβουλος και τα στελέχη κάθε οργανισμού πρέπει επίσης να δεσμευτούν στο μοντέλο για να λειτουργήσουν όλα ομαλά. Το πιο σημαντικό στοιχείο δεν είναι μόνο οι επιχειρήσεις να έχουν ένα πλαίσιο εταιρικής κουλτούρας που περιλαμβάνει τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί σκέφτονται, ενεργούν και αισθάνονται, αλλά και να γνωρίζουν ότι η

εταιρική κουλτούρα προβάλλεται επίσης προς τα έξω και, κατά συνέπεια, οι εσωτερικές και εξωτερικές αντιλήψεις πρέπει να συμπίπτουν. Στο σημερινό περιβάλλον οργανωτικής πολυπλοκότητας, η παρέμβαση των τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού ως εταίροι και υπερασπιστές της εταιρικής κουλτούρας είναι χρήσιμη και το έργο τους ως παραγόντων αλλαγής, προβλέψεων και διαμεσολάβησης είναι απαραίτητο για την επιτυχία του επιχειρηματικού σχεδίου (Jansson & Rozenbachs, 2016).

Θα πρέπει επίσης να ληφθεί υπόψη ότι, προκειμένου να καθοριστούν αυτοί οι ρόλοι, είναι απαραίτητο το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού να είναι ενημερωμένο στα συστήματα πληροφορικής. Ένα ολοκληρωμένο σύστημα με οργανωμένα αρχεία και όλες τις πτυχές που σχετίζονται με τη μισθοδοσία, τις προσλήψεις, τη διαχείριση δεξιοτήτων ή ταλέντων, την εκπαίδευση και την κατάρτιση χρήζει απαραίτητο.

Το κλειδί για το μοντέλο Ulrich είναι η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την εταιρεία, μιας ενοποιημένης δομής που παρέχει αξία αλλά επιτρέπει συνάμα τον καθορισμό σαφούς και λειτουργικής διάκρισης κάθε ατόμου στο ανθρώπινο δυναμικό της, καθώς και τη δυνατότητα καταγραφής της επίδοσής του.

Ανασκοπώντας την εμπειρία των εταίρων του τομέα μέσα από τον σημερινό μετασχηματισμό των επιχειρήσεων θα πρέπει οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού να είναι πιστοί υπερασπιστές της κοινής εργασίας μεταξύ του HR και του υπόλοιπου οργανισμού όπως των διευθυντών, των στρατηγικών, των τεχνολογικών τομέων και τμημάτων σε οποιονδήποτε τομέα. Δηλαδή να εργάζονται με κοινούς στόχους, να συμβαδίζουν, να γνωρίσουν ο ένας τον άλλον και να προσθέτουν μεταξύ τους αξία, να καινοτομούν μαζί σε στρατηγικές για την επίτευξη στόχων. Και φυσικά πρέπει να είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικοί τεχνολογικά. Είναι μια μεγάλη πρόκληση που είναι στα χέρια

τους και που ο καθένας μπορεί να επιτύχει στον δικό του ρόλο (Lawler III & (Njemanze, 2016).

2.9 Διασυνδέσεις μεταξύ της στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων

Η καλή διαχείριση των επιχειρήσεων απαιτεί προσπάθεια και πεποίθηση. Ένας από τους τρόπους με τους οποίους ένας οργανισμός μπορεί να παραμείνει ενεργός και να συμβαδίζει με τις νέες ευκαιρίες είναι η εφαρμογή μιας στρατηγικής διαχείρισης, η οποία θα του επιτρέψει να επιτύχει περαιτέρω κέρδη ή να έχει πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών του (Γεωργόπουλος, 2013).

Σύμφωνα με τον Ansoff et al., (2018) η επιχειρηματική στρατηγική είναι το απλά υψηλού επιπέδου σχέδιο μιας εταιρείας για την επίτευξη συγκεκριμένων επιχειρηματικών στόχων, ενώ τα στρατηγικά σχέδια είναι επιτυχημένα όταν οδηγούν στην ανάπτυξη της επιχείρησης, σε μια ισχυρή ανταγωνιστική θέση και σε σταθερές οικονομικές επιδόσεις. Ωστόσο, όταν η στρατηγική υψηλού επιπέδου αποτυγχάνει, η εταιρεία πρέπει να αλλάξει την προσέγγισή της ή να προετοιμαστεί για την παύση της λειτουργίας της (Μπουραντάς, 2015).

Η στρατηγική είναι ο οδικός χάρτης της εταιρείας για την επίτευξη του οράματός της, την ιεράρχηση των στόχων της, τον επιτυχή ανταγωνισμό και τη βελτιστοποίηση των οικονομικών επιδόσεων με το επιχειρηματικό της μοντέλο. Η επιλογή των στόχων βρίσκεται στο επίκεντρο της στρατηγικής, αλλά μια ολοκληρωμένη προσέγγιση περιγράφει επίσης με συγκεκριμένους όρους τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία σχεδιάζει να επιτύχει αυτούς τους στόχους. Ως αποτέλεσμα, η στρατηγική εξηγεί με πρακτικούς όρους πώς η εταιρεία

διαφοροποιείται από τους ανταγωνιστές της, πώς κερδίζει έσοδα και πού κερδίζει περιθώρια κέρδους. (Γεωργόπουλος, 2013, Ronda-Puro & Guerras-Martin, 2012).

Κατά κανόνα, η διαμόρφωση μιας εταιρικής στρατηγικής περιλαμβάνει συνήθως μια ενδελεχή αξιολόγηση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας. Αυτό συνεπάγεται την ανάλυση των τάσεων της αγοράς, την αξιολόγηση του ανταγωνισμού, την κατανόηση των εσωτερικών πόρων και ικανοτήτων της εταιρείας και την εξέταση οικονομικών, κοινωνικών και τεχνολογικών παραγόντων. Πράγματι, οι επιχειρηματικές στρατηγικές μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με τον τομέα, το μέγεθος της εταιρείας, τους ειδικούς στόχους και τις συνθήκες της αγοράς. Για παράδειγμα, ορισμένες εταιρείες μπορεί να υιοθετήσουν μια στρατηγική ηγεσίας κόστους, επιδιώκοντας να γίνουν ο πιο αποτελεσματικός παραγωγός στον τομέα τους, ενώ άλλες μπορεί να εστιάζουν στη διαφοροποίηση, επιδιώκοντας να προσφέρουν μοναδικά προϊόντα ή υπηρεσίες. Άλλες πάλι μπορεί να υιοθετήσουν στρατηγικές τμηματοποίησης της αγοράς ή διεθνούς επέκτασης. Ανεξάρτητα από τη συγκεκριμένη στρατηγική που υιοθετεί μια μεμονωμένη εταιρεία, γενικά, η εταιρική στρατηγική είναι ένα ολοκληρωμένο σχέδιο που καθοδηγεί τις βασικές αποφάσεις μιας εταιρείας για την επίτευξη των μεσοπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων της και τη βιώσιμη ανάπτυξή της (Γεωργόπουλος, 2013, Engert et al., 2016)

Ωστόσο, πολλές διαφορετικές στρατηγικές και επιχειρηματικά μοντέλα είναι δυνατά, ακόμη και για εταιρείες του ίδιου κλάδου που πωλούν παρόμοια προϊόντα ή υπηρεσίες. Σε ανταγωνιστικούς κλάδους, κάθε εταιρεία διαμορφώνει μια στρατηγική που πιστεύει ότι μπορεί να εκμεταλλευτεί. Στις επιχειρήσεις, η επιχειρηματική στρατηγική είναι το μακροπρόθεσμο περίγραμμα της εικόνας, της κατεύθυνσης και του επιθυμητού προορισμού του

οργανισμού.

Πρόκειται για ένα περίγραμμα της εταιρικής πρόθεσης και δράσης, το οποίο σχεδιάζεται προσεκτικά και με ευελιξία με σκοπό:

- Να επιτύχει αποτελεσματικότητα,
- Να αντιλαμβάνεται και να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες,
- Την κινητοποίηση των πόρων,
- Εξασφάλιση μιας πλεονεκτικής θέσης,
- Αντιμετώπιση των προκλήσεων και των απειλών,
- Κατεύθυνση των προσπαθειών και της συμπεριφοράς, και
- Ανάλυση του ελέγχου της κατάστασης.

Η επιχειρηματική στρατηγική είναι ένα σύνολο ανταγωνιστικών κινήσεων και ενεργειών που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση για να προσελκύσει πελάτες, να ανταγωνιστεί με επιτυχία, να ενισχύσει τις επιδόσεις της και να επιτύχει τους στόχους της (Γεωργόπουλος, 2013; Engert et al., 2016).

2.9.1 Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι το σύνολο των αποφάσεων και πράξεων που λαμβάνονται από τη διοίκηση της εταιρείας, οι οποίες έχουν μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο αντίκτυπο και αποσκοπούν κυρίως στον καθορισμό της στρατηγικής της εταιρείας και στη διασφάλιση της ανάπτυξης και της βιωσιμότητάς της. Το στρατηγικό μάνατζμεντ επιτρέπει έτσι τον συντονισμό των προσπαθειών των διαφόρων εργαζομένων γύρω από ένα έργο. Οι κύριες ενέργειες αυτής της προσέγγισης είναι ο σχεδιασμός και η οργάνωση, ο καθορισμός της πολιτικής προσλήψεων και διατήρησης, καθώς και η ανάπτυξη και η παρακολούθηση του στρατηγικού σχεδίου (Γεωργόπουλος, 2013, Wheelen & Hunger, 2012).

Συχνά το στρατηγικό μάνατζμεντ συνδέεται με τη διαχείριση της αλλαγής

(the management of change) η οποία προωθεί την τοποθέτηση, την ανάπτυξη και τη σταθερότητα του οργανισμού. Επιπλέον, η διαχείριση της αλλαγής επιτρέπει στον οργανισμό να βρίσκεται σε συνεχή εξέλιξη και καινοτομία. Ακόμη, η προγραμματισμένη αλλαγή έχει θετικό αντίκτυπο στη συμπεριφορά των ανθρώπων που εργάζονται εκεί, διατηρώντας έτσι τους εργαζόμενους όχι μόνο παρακινημένους, αλλά και παραγωγικούς ενόψει της εισαγωγής νέων διαδικασιών και τεχνολογιών (Γεωργόπουλος, 2013).

Διάφορες μελέτες που έχουν εκπονηθεί σχετικά με το στρατηγικό μάνατζμεντ φανέρωσαν ότι τα μεγαλύτερα οφέλη του είναι το στρατηγικό όραμα του οργανισμού, η βιώσιμη ανάπτυξη και η βελτιωμένη κατανόηση του δραστικά μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος. Αναγκαίος όρος για την επιτυχή εφαρμογή του είναι να μπορεί να δώσει απαντήσεις στα παρακάτω τέσσερα απλά ερωτήματα (Wheelen & Hunger, 2012):

- Πού βρίσκεται η επιχείρηση τώρα;
- Πού θέλει να φτάσει στο μέλλον;
- Ποιες βασικές δράσεις πρέπει να γίνουν ούτως ώστε οι στόχοι που έχουν τεθεί να γίνουν πραγματικότητα;
- Ποιοι είναι οι ενδεχόμενοι κίνδυνοι και οι ανταμοιβές που προκύπτουν;

Στη διεθνή βιβλιογραφία αρκετοί συγγραφείς επιχείρησαν να αναλύσουν τι είναι στρατηγικό μάνατζμεντ. Ωστόσο οι περισσότεροι συμφωνούν ότι το στρατηγικό μάνατζμεντ εμπεριέχει τις εξής αλληλοσχετιζόμενες δραστηριότητες (Γεωργόπουλος, 2013, Wheelen & Hunger, 2012):

- Καθορίζει τους στόχους του οργανισμού και θέτει ρεαλιστικούς στόχους, οι οποίοι ευθυγραμμίζονται με το όραμα της εταιρείας.
- Καθοδηγεί την εταιρεία να κινηθεί προς μια συγκεκριμένη κατεύθυνση. Συνθέτει τις στρατηγικές με τις οποίες θα επιτευχθούν οι επιδιωκόμενοι

στόχοι.

- Βοηθά την εταιρεία να γίνει προληπτική και όχι αντιδραστική, ώστε να αναλύει τις ενέργειες των ανταγωνιστών και να λαμβάνει τα απαραίτητα μέτρα για να ανταγωνιστεί στην αγορά, αντί να παραμένει θεατής.
- Προσπαθεί να προετοιμάσει τον οργανισμό για τις μελλοντικές προκλήσεις και να κατακτήσει το ρόλο του πρωτοπόρου στη διερεύνηση ευκαιριών, καθώς επίσης και να βοηθήσει στον εντοπισμό τρόπων για την επίτευξη αυτών των ευκαιριών.

Σύμφωνα με τους Eden & Ackermann (2013) στο βιβλίο τους «Making strategy: The journey of strategic management» το στρατηγικό μάνατζμεντ συνδέεται με την λήψη αποφάσεων σχετικά με το ποια στρατηγική θα εφαρμοστεί και πώς αυτή θα γίνει πράξη. Σύμφωνα με τον συγγραφέα θα πρέπει να περιλαμβάνει τρεις επιπρόσθετες διαδικασίες:

- Στρατηγική Ανάλυση βάσει της οποίας οι διευθυντές για την ανάπτυξη της στρατηγικής επιχειρούν να κατανοήσουν τη στρατηγική της πτυχής.
- Στρατηγική Επιλογή βάσει της οποίας οργανώνονται οι πιθανές στρατηγικές ενέργειες, αξιολογούνται και τελικά επιλέγονται οι πλέον ενδεδειγμένες στρατηγικές αποφάσεις.
- Στρατηγική Εφαρμογή ή/και Υλοποίηση βάσει της οποίας η επιλεγείσα στρατηγική εφαρμόζεται στην πράξη.

Κατά τη διαδικασία τροποποίησης ενός πλαισίου στρατηγικού μάνατζμεντ οι βασικές του ενέργειες περιγράφονται εν συντομία στις εξής τέσσερεις διαδοχικές φάσεις με την αναγκαία ανάδραση-πληροφόρηση σε κάθε βήμα ώστε να διορθώνονται εγκαίρως ενδεχόμενες ελλείψεις και αδυναμίες.

- Διερεύνηση περιβάλλοντος
- Διαμόρφωση στρατηγικής

- Εφαρμογή Στρατηγικής
- Αξιολόγηση και εποπτεία της Στρατηγικής

2.9.2 Ανίχνευση Περιβάλλοντος

Η περιβαλλοντική σάρωση είναι το πρώτο και πιο βασικό επίπεδο στρατηγικού μάνατζμεντ όπου το εξωτερικό περιβάλλον διερευνάται για τον εντοπισμό πιθανών ευκαιριών και απειλών και το εσωτερικό περιβάλλον για τον εντοπισμό των δυνάμεων και αδυναμιών της εταιρείας. Πρόκειται για τη διαχείριση, την αξιολόγηση και τη διάδοση πληροφοριών από το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης στα βασικά στελέχη της επιχείρησης, προκειμένου να αποφευχθούν δυσάρεστες εκπλήξεις και να διασφαλιστεί η επιτυχημένη μακροχρόνια πορεία της (Wheelen and Hunger, 2012).

Με τη ανάλυση SWOT δεν φαίνεται μόνο η διαφορετικότητα της εταιρείας, δηλ. ο καλύτερος τρόπος με τον οποίο η εταιρεία χρησιμοποιεί τις δυνάμεις και τους πόρους της, αλλά αναγνωρίζονται επίσης οι ευκαιρίες που η εταιρεία δεν είναι δυνατόν να αξιοποιήσει λόγω έλλειψης πόρων. Η ανάλυση είναι η κύρια εισαγωγή για τη διαμόρφωση μιας στρατηγικής που προχωρά στη στρατηγική διαχείρισης. (Γεωργόπουλος, 2013)

2.9.3 Διαμόρφωση Στρατηγικής

Η διαμόρφωση στρατηγικής είναι πολύ σημαντική καθώς περιλαμβάνει ένα ολοκληρωμένο μακροπρόθεσμο συμφωνημένο σχέδιο για το πώς η επιχείρηση, με βάση τα δυνατά και αδύνατα σημεία της, θα επιτύχει την αποστολή και τους στόχους της, πώς θα εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες και θα αντιμετωπίσει τις απειλές. Μελετά κάθε δράση προστιθέμενης αξίας της εταιρείας. (Γεωργόπουλος, 2013)

2.9.3.1 Όραμα και Αποστολή

Η αποστολή υποδηλώνει τον σκοπό ύπαρξης της εταιρείας και την προσφορά της στην κοινωνία, απαντώντας σε σημαντικά ερωτήματα όπως: η φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας, ο λόγος και η προϋπόθεση ύπαρξής της. (Γεωργόπουλος, 2013)

Μια σαφώς διατυπωμένη δήλωση αποστολής ορίζει τον σημαντικό και μοναδικό σκοπό της επιχείρησης, που τη διακρίνει από άλλες επιχειρήσεις, καθορίζει το εύρος των δραστηριοτήτων της και τα προϊόντα που προσφέρει στην αγορά και αυτό είναι το σημείο εκκίνησης για τη διαμόρφωση της στρατηγικής. Περιέχει την αξία και τη φιλοσοφία της εταιρείας και το όραμα για το μέλλον της, καθιστώντας σαφές στους πελάτες, τους διευθυντές και τους υπαλλήλους της για ποιο σκοπό. (Γεωργόπουλος, 2013, Μπουραντάς, 2015).

Το Όραμα είναι μια πολύ μελετημένη έννοια, η οποία αντιπροσωπεύει ένα σύνολο άυλων αξιών και εκφράζει τις βασικές ελπίδες και τα όνειρα των διευθυντών και των ενδιαφερομένων μερών σχετικά με την πορεία της επιχείρησης στο μέλλον. Παρέχει έναν σαφή ορισμό της επιχείρησης για το μέλλον της, ορίζει τους γενικούς στόχους της και καθοδηγεί τη στρατηγική της απαντώντας σε θεμελιώδη ερωτήματα όπως: πώς θέλουμε να είναι η πορεία της επιχείρησης μας μελλοντικά, ποιες ιδέες επιθυμούμε να υλοποιήσουμε και για τι θα είμαστε περήφανοι στο μέλλον. Ένα ξεκάθαρο όραμα είναι ευθύνη του ανώτατου διευθυντή, να ορίσει τη σωστή κατεύθυνση για τον οργανισμό και να παρέχει τη βάση για την ανάπτυξη μιας συνολικής αποστολής (Γεωργόπουλος, 2013, Μπουραντάς, 2015)

2.9.3.2 Σκοποί και στόχοι

Η αποστολή και το όραμα ενός οργανισμού περιγράφουν τις προγραμματισμένες ενέργειες που χρειάζεται ο οργανισμός ούτως ώστε να επιτύχει τους απώτερους σκοπούς του. Οι σκοποί σχετίζονται κυρίως με τα αποτελέσματα των δράσεων τις οποίες σχεδιάζει η εταιρεία, περιγράφουν τις ενέργειες που πρέπει να επιτευχθούν και το μέχρι πότε θέλουμε να επιτευχθούν και είναι σημαντική προϋπόθεση για τη δημιουργία ενός σχεδίου υποστήριξης της επίτευξης των στόχων της εταιρείας. Οι σκοποί καθορίζουν επίσης τα αποτελέσματα και το χρόνο εφαρμογής τους και είναι δυνατόν να αφορούν: την ποιότητα της εταιρείας, τα έσοδα, το μερίδιο αγοράς, την ανάπτυξή της, τη φήμη, την επέκταση των μετόχων, τη χρήση των πόρων της, την προσφορά στους εργαζόμενους και την κοινωνία, τις προσωπικές ανάγκες του διευθύνοντος συμβούλου κ.λπ. (Γεωργόπουλος, 2013, Χυτήρης, 2006).

Οι επιχειρηματικοί στόχοι αναφέρονται σε μεγέθη τα οποία δεν είναι δυνατόν να μετρηθούν ή να ποσοτικοποιηθούν αφήνοντας ταυτόχρονα απροσδιόριστο τον χρονικό ορίζοντα επίτευξής τους (Wheelen & Hunger, 2012).

Πιο συγκεκριμένα οι επιχειρηματικοί στόχοι διαχωρίζονται ως εξής (Χυτήρης, 2006):

- Στόχοι οι οποίοι καθορίζονται από το ανώτατο επίπεδο διοίκησης και έχουν γενικό χαρακτήρα ονομάζονται στρατηγικοί.
- Στόχοι οι οποίοι καθορίζονται από το μεσαίο επίπεδο διοίκησης, σχετίζονται με καθεμία λειτουργία μεμονωμένα και αποτελούν υποστόχους των στρατηγικών ονομάζονται τακτικοί.
- Στόχοι οι οποίοι καθορίζονται από το κατώτερο επίπεδο διοίκησης, αποτελούν υποστόχους των τακτικών και σχετίζονται με συγκεκριμένα λειτουργικά τμήματα ή εργασίες ονομάζονται λειτουργικοί ή επιχειρησιακοί.

Ο καθορισμός των στόχων της εταιρείας είναι η βάση της οικονομικής διαχείρισης καθώς μεταφράζει τους στόχους αυτούς σε επιθυμητά αποτελέσματα.

Αναφέρεται στις δεσμεύσεις που έχει αναλάβει η ανώτατη διοίκηση για την παροχή συγκεκριμένων αποτελεσμάτων σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή ούτως ώστε να εκπληρωθούν οι σκοποί της επιχείρησης. (Γεωργόπουλος, 2013).

2.9.3.3 Στρατηγικές

Οι επιχειρηματικές στρατηγικές είναι σχέδια που καθορίζουν πώς οι επιχειρήσεις είναι δυνατόν να επιτύχουν τους στόχους τους προκειμένου να αυξήσουν τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα. (Wheelen & Hunger, 2012)

Σε μεγάλες εταιρείες πολλαπλών τμημάτων, τα σχέδια αναπτύσσονται σε τρία ιεραρχικά επίπεδα ανάλογα με το επίπεδο των στόχων τους: σχεδιασμός σε επίπεδο τμήματος, προγραμματισμός σε επίπεδο επιχείρησης και προγραμματισμός λειτουργικού επιπέδου (Γεωργόπουλος, 2013).

Η επιχειρησιακή (corporate) στρατηγική περιγράφει τη συνολική κατεύθυνση της εταιρείας και σχετίζεται με τις δραστηριότητές της για την ανάπτυξη και την απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, με την επιλογή και τη διαχείριση διαφορετικών επιχειρηματικών μονάδων ή γραμμών προϊόντων, π.χ. εφαρμογή ενός ισορροπημένου χαρτοφυλακίου προϊόντων ή υπηρεσιών. Αφορά δημιουργία συνέργειας (effective synergy) μεταξύ παρόμοιων επιχειρηματικών μονάδων μιας εταιρείας και επίλυση των τριών βασικών προβλημάτων. (Γεωργόπουλος, 2013):

- Οδηγίες προγραμματισμού που καλύπτουν ολόκληρη τη διαδικασία ανάπτυξης, βιωσιμότητας και συνταξιοδοτικών επιλογών.
- Η στρατηγική χαρτοφυλακίου αναφέρεται στις αγορές ή τους τομείς

όπου η εταιρεία ανταγωνίζεται στα προϊόντα και τους επιχειρηματικούς της τομείς.

- Μια μητρική στρατηγική που περιλαμβάνει τη διαχείριση των λειτουργιών της, την κατανομή πόρων και την ανάπτυξη δυνατοτήτων σε σειρές προϊόντων και επιχειρηματικές μονάδες.

Αναφορικά με τον Porter, το βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σχετίζεται με την αξία που δημιουργεί η εταιρεία για τον πελάτη και υπάρχουν δύο τύποι ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η καλή απόδοση ή η διαφοροποίηση προϊόντων ή υπηρεσιών. Συνδυάζοντας αυτά τα δύο είδη ανταγωνισμού με την ανταγωνιστική δομή της αγοράς της εταιρείας, δημιουργούνται τρεις τύποι στρατηγικής (Γεωργόπουλος 2013):

- Στρατηγική ηγεσίας κόστους όπου η εταιρεία στοχεύει να παρέχει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία στο χαμηλότερο κόστος στον κλάδο.
- Διαφοροποίηση (στρατηγική διαφοροποίησης) όπου η εταιρεία σκοπεύει να δημιουργήσει ένα μοναδικό, χαρακτηριστικό, προϊόν ή υπηρεσία, η προσφορά του οποίου θα δώσει στον πελάτη υψηλότερη «αξία» από τους ανταγωνιστές.
- Εστίαση (στρατηγική εστίασης) όπου η εταιρεία σκοπεύει να επικεντρωθεί σε μια περιορισμένη περιοχή της αγοράς προσπαθώντας να αποκτήσει δεσπόζουσα θέση μέσω χαμηλής τιμής ή διαφοροποίησης.

Ο επιχειρησιακός σχεδιασμός αναφέρεται στα σχέδια που χρησιμοποιούνται στις επιχειρησιακές μονάδες του οργανισμού (Γεωργόπουλος, 2013) και:

- Στοχεύει στην αύξηση της παραγωγικότητας των πόρων του,
- Αναπτύσσει ένα σύστημα και ευθυγραμμίζεται με το επιχειρηματικό σχέδιο και τη στρατηγική,
- Περιλαμβάνει τον συντονισμό των δράσεων και ενεργειών και των

- λειτουργιών κάθε τμήματος με σκοπό τη βελτίωση της απόδοσής του,
- Στόχος του είναι να αναπτύξει αυτή την ιδιαίτερη επιχείρηση που θα του δώσει την ευκαιρία να ανταγωνιστεί και να πετύχει τα καθήκοντά του και τους επιχειρηματικούς του στόχους.

Τα σχέδια δράσης καθορίζονται από τον προγραμματισμό και την πρόθεση εφαρμογής αποτελεσματικών σχεδίων διαχείρισης. Οι επικεφαλείς της εταιρείας θέτουν τους στόχους και τα σχέδια δράσης, με βάση την επίτευξή τους, και η ανώτερη διοίκηση τα αξιολογεί. (Μπουραντάς, 2015)

Επομένως, εμφανίζεται ένα στρατηγικό σχέδιο όπου εξαρτάται από κάποιο άλλο με τρόπο που αλληλοσυμπληρώνονται, υποστηρίζονται και αλληλοκαλύπτονται.

2.9.4 Πολιτικές

Η επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής στρατηγικής δεν είναι το τέλος του στρατηγικού σχεδιασμού. Οι πολιτικές συνδέουν τη διαμόρφωση με την υλοποίηση και είναι κατευθυντήριες γραμμές που υιοθετούνται από ανώτατα διοικητικά επίπεδα, εφαρμόζονται από μεσαία και κατώτερα επίπεδα και ουσιαστικά καθοδηγούν τη λήψη αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα της εταιρείας (Γεωργόπουλος, 2013).

2.9.4.1 Υλοποίηση Στρατηγικής

Η επιτυχής υλοποίηση της στρατηγικής βασίζεται στην παροχή απαντήσεων για τα ακόλουθα ερωτήματα (Wheelen & Yunwar, 2012):

- Ποιος θα εφαρμόσει το στρατηγικό σχέδιο;
- Τί πρέπει να γίνει προκειμένου να διασφαλιστεί ότι όλες οι οργανωτικές δραστηριότητες ευθυγραμμίζονται με την επιθυμητή νέα κατεύθυνση;

- Πώς μπορούν όλοι να συνεργαστούν;

Το κύριο πρόβλημα στην υλοποίηση του σχεδιασμού είναι η εφαρμογή του από άλλους. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό η εταιρεία, τα σχέδια και οι σκοποί να παρουσιάζονται στους εργαζόμενους σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού προκειμένου να αποφευχθεί η αντίθεση, να δημιουργηθεί αρμονία μεταξύ των τμημάτων και να εκπληρωθούν οι επιχειρηματικές υποχρεώσεις (Wheelen & Hunger, 2012).

Η εκτέλεση του σχεδίου περιλαμβάνει τη δημιουργία ιδεών για τη δημιουργία νέων οργανωτικών δομών, προϋπολογισμούς για τη διάθεση κεφαλαίων σε νέα έργα και διαδικασίες για τη διαχείριση των λειτουργιών της κάθε μέρας. Πιο συγκεκριμένα (Γεωργόπουλος, 2013):

- Τα σχέδια περιγράφουν τις ενέργειες και τα βήματα που χρειάζονται για την εφαρμογή ενός συγκεκριμένου στρατηγικού σχεδίου που περιλαμβάνει αναδιάρθρωση επιχειρήσεων, αλλαγή οργανωτικής κουλτούρας ή νέες ερευνητικές πρωτοβουλίες.
- Ο προϋπολογισμός είναι η στατιστική ανάλυση του έργου και η ανάλυση λεπτομερειών από τις οικονομικές πληροφορίες και τα οφέλη και το κόστος που σχετίζονται με το έργο που πρέπει να ληφθούν υπόψη εάν είναι εφικτό να προγραμματιστεί και εάν θα είναι διαθέσιμο.
- Οι διαδικασίες ή οι τυπικές διαδικασίες λειτουργίας είναι επιχειρηματικές πρακτικές που είναι δυνατόν να χωριστούν σε έναν αριθμό μεμονωμένων, απλών και κοινών εργασιών που καθορίζουν με σαφήνεια τη φύση της εργασίας.

2.9.5 Αξιολόγηση και έλεγχος

Η αξιολόγηση είναι η διαδικασία με την οποία παρακολουθούνται οι

επιχειρηματικές ενέργειες και οι επιδόσεις, παρέχοντας τη δυνατότητα σύγκρισης της πραγματικής επίδοσης με την επιθυμητή. Στο συγκεκριμένο βήμα, η διοίκηση αξιολογεί εάν το σχέδιο και οι στόχοι της εταιρείας έχουν πετύχει τον αρχικό τους στόχο. Οι διευθυντές σε κάθε επίπεδο πραγματοποιούν τις απαραίτητες διορθώσεις, προκειμένου να λύσουν οποιοδήποτε πρόβλημα και αν κριθεί απαραίτητο να αναθεωρήσουν το σχέδιο της εταιρείας από τη διοίκηση (Γεωργόπουλος, 2013).

Το σύστημα ελέγχου βασίζεται στη θεωρία του συστήματος στο οποίο μετράται η υφιστάμενη επίδοση του συστήματος, καθιστώντας την αξιολόγηση και τον έλεγχο μία από τις πιο σημαντικές πτυχές της οικονομικής διαχείρισης. Οι ανεπαρκείς μέθοδοι αξιολόγησης των πολιτικών και της επίδοσης και η αδυναμία παροχής επαρκών και ποιοτικών πληροφοριών είναι δύο προβλήματα ισχύος. Σκοπός του ελέγχου είναι η διαρκής παρακολούθηση του έργου σε σχέση με τους στόχους που έχουν τεθεί και εάν υπάρχει απόκλιση μεταξύ των στόχων και της πραγματικής εργασίας, λαμβάνονται κατάλληλες διορθωτικές ενέργειες για τη βελτίωση της επίδοσης (Γεωργόπουλος, 2013).

2.9.5.1 Ανάδραση – Πληροφόρηση

Χαρακτηριστικό όλων των σταδίων του στρατηγικού μανάτζμεντ αποτελεί η ανάδραση-πληροφόρηση και είναι καίριας σημασίας. Μέσω της συγκεκριμένης διαδικασίας, λαμβάνονται οι απαραίτητες πληροφορίες για κάθε επιμέρους τμήμα του στρατηγικού μανάτζμεντ παρέχοντας στην επιχείρηση τη δυνατότητα να προλαμβάνει λάθη και να αναθεωρεί ή να πραγματοποιεί διορθώσεις όπου απαιτείται. Για παράδειγμα αν τα μετρήσιμα αποτελέσματα στη διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου δεν είναι τα επιθυμητά αυτό συνήθως υποδεικνύει την ύπαρξη λάθους κατά τη διαδικασία της διαμόρφωσης ή της υλοποίησης της

στρατηγικής. Επίσης, μπορεί να σημαίνει ότι οι μεταβλητές, αγνοήθηκαν κατά τη διαδικασία της ανίχνευσης περιβάλλοντος και δεν αξιολογήθηκαν σωστά. Προκειμένου να αποφευχθεί αυτό, προϋπόθεση αποτελεί η σωστή πληροφόρηση πριν το τελικό στάδιο του ελέγχου με το αντίστοιχο μικρότερο κόστος για την επιχείρηση. (Wheelen & Hunger, 2012)

2.9.5.2 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Ο κύριος σκοπός της οικονομικής ανάπτυξης είναι η ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με βάση τις επιχειρηματικές δυνατότητες των εταιρειών που δεν είναι δυνατόν να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές. Αυτές οι δυνατότητες είναι δυνατόν να παρέχουν ένα λειτουργικό ή ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που είναι δύναται να είναι μακροχρόνιο ή μόνιμο. Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται κάθε φορά που μια εταιρεία είναι σε θέση να προσφέρει μεγαλύτερη αξία στους πελάτες από τους ανταγωνιστές. Αυτή η υψηλή αξία ενδέχεται να σημαίνει ένα καλό προϊόν σε χαμηλή τιμή ή ένα προϊόν υψηλής αξίας που συνδυάζει ελκυστικές τιμές, υψηλά χαρακτηριστικά, ποιότητα, εξυπηρέτηση κ.λπ. (Γεωργόπουλος, 2013)

Αναφορικά με τον Porter, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας εταιρείας επιτυγχάνεται μέσω της ικανότητάς της να μετατρέπει αποτελεσματικά τις πρώτες ύλες σε τελικά προϊόντα ή υπηρεσίες. Η αλυσίδα αξίας αντιπροσωπεύει τη συνολική αξία του προϊόντος και περιλαμβάνει σημαντικές και υποστηρικτικές δραστηριότητες. Κάθε μία από αυτές είναι δυνατόν να προσθέσει αξία σε ένα προϊόν ή μια υπηρεσία και να γίνει πηγή πλεονεκτημάτων εάν η εταιρεία καταφέρει να τις εφαρμόσει καλύτερα από τους ανταγωνιστές της. Η αλυσίδα αξίας βοηθά στον εντοπισμό της συμβολής των μεμονωμένων δραστηριοτήτων για τη δημιουργία δυνάμεων και

αδυναμιών, όπου κάθε πλεονέκτημα είναι δυνατόν να θεωρείται όφελος, ενώ ο εντοπισμός μιας αδυναμίας είναι το πρώτο καθήκον για τη δημιουργία μιας νέας ανάγκης (Γεωργόπουλος, 2013).

Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις επιχειρήσεις είναι οι τεχνικές πληροφόρησης και επικοινωνίας που βοηθούν τις εταιρείες να παρατηρούν τις αλλαγές στον εξωτερικό περιβάλλον και να εντοπίζουν ευκαιρίες που μπορούν να αξιοποιηθούν.

2.9.5.3 Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αναφέρεται στην ικανότητα μιας εταιρείας να ανανεώνει διαρκώς το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα και τις διακριτικές της ικανότητες έναντι των ανταγωνιστών της. Μέσω του πλαισίου VRIO του Barney (1997) αξιολογούνται αυτές οι ικανότητες αυτές με βάση τα εξής:

- Η προσφορά αξίας στον πελάτη (Value).
- Η σπανιότητα αναφέρεται στην ικανότητα των ανταγωνιστών να τις προσφέρουν (Rareness).
- Η μίμηση αναφέρεται στην ικανότητα των ανταγωνιστών να τις αποκτήσουν (Imitability).
- Η οργανωτική δομή αναφέρεται στο πώς μια εταιρεία οργανώνει την αποτελεσματική και αποδοτική χρήση των πόρων της (Organization).

Το κλειδί για την επίτευξη ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η βιωσιμότητα και η μη επανάληψη των μοναδικών δυνατοτήτων του. Η βιωσιμότητα αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο οι αρχικοί πόροι, οι

δυνατότητες ή το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης καταστρέφονται ή αντικαθίστανται από νέες τεχνολογίες. Η μη μίμηση αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο οι αρχικοί πόροι, οι δυνατότητες ή το αρχικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας εταιρείας, η αλλαγή, η αναδιατύπωση και η ικανότητά τους, γίνεται να αντιγράφουν από άλλους ανταγωνιστές.

Παράλληλα στρατηγικής σπουδαιότητας στην επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης αποτελεί και η σύναψη ισχυρών συνεργατικών σχέσεων που έχουν ως απόρροια την μείωση του κόστους παραγωγής των προϊόντων, την ύπαρξη περισσότερο διατηρήσιμων σχέσεων με εκείνους που βρίσκονται εκτός των στενών ορίων μιας επιχείρησης και τη δημιουργία καινοτόμων επιχειρηματικών ευκαιριών. (Γεωργόπουλος, 2013)

2.10 Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι σημαντικό σε όλα τα επίπεδα οικονομικής διαχείρισης, καθώς συμβάλλει στην επίτευξη των τεθέντων στόχων και στην εφαρμογή στρατηγικών σχεδίων. Αυτό απαιτεί την καλή διαχείρισή τους, δηλαδή το σύστημα διαχείρισης, τα σχέδια και τις πρακτικές διαχείρισης που επιτρέπουν στην εταιρεία να βρίσκει, να διατηρεί και να αξιοποιεί ειδικευμένους εργαζόμενους, με την εργασία τους και όλες τις συνεισφορές τους, προκειμένου να δημιουργήσει οφέλη για την επιχείρηση.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM) είναι «μια ομάδα (φιλοσοφικών) σκέψεων, πολιτικών, διαδικασιών και πρακτικών που ορίζουν και διαχειρίζονται τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων» (Χυτήρης, 2018)

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

- Σχεδιασμός Ανθρώπινου Δυναμικού

- Ανάλυση απόδοσης
- Πρόσληψη και επιλογή υποψηφίων
- Εστίαση στη δέσμευση των εργαζομένων
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού
- Πολιτικές και Διαδικασίες Ανάπτυξης Σταδιοδρομίας
- Αξιολόγηση Απόδοσης
- Εργασιακές Σχέσεις
- Ακρίβεια και επικαιρότητα
- Διαχείριση – αντιμετώπιση διαφορών
- Προσπάθειες για βελτίωση – αύξηση παραγωγικότητας
- Συμβουλευτική και ευημερία των εργαζομένων
- Ασφάλεια και υγεία
- Συγκαταβατικότητα
- Επιχειρηματική ηθική και ευθύνη
- Διαχείριση γνώσης και ταλέντου
- Αλλαγή διαχείρισης
- Διαχείριση πολιτιστικών δραστηριοτήτων και ενεργειών

2.10.1 Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων

Ο σχεδιασμός ανθρώπινων πόρων είναι ένα επιχειρησιακό σχέδιο που στοχεύει στην πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό για την κάλυψη μελλοντικών θέσεων εργασίας. Η διαδικασία εξισορρόπησης απαιτεί την ανάλυση της εξωτερικής και εσωτερικής επιχείρησης, προκειμένου να προσδιοριστεί με μεγάλη ακρίβεια η προσφορά και η ζήτηση ανθρώπινου δυναμικού (Χυτήρης, 2018).

Πιο συγκεκριμένα, θα πρέπει να τηρεί τις εξής διαδικασίες (Dessler, 2011,

Χυτήρης, 2018):

- Ανάλυση των συνθηκών της αγοράς εργασίας.
- Η επιχειρηματική πρόβλεψη είναι απαραίτητη για την επίτευξη μακροπρόθεσμων στόχων.
- Διατήρηση των δεξιοτήτων και των γνώσεων του προσωπικού όλων των τμημάτων.
- Παρακολούθηση εργατικής κίνησης.
- Γνώση της ισχύουσας νομοθεσίας και διατάξεων συλλογικών συμβάσεων.

2.10.2 Ανάλυση εργασίας

Η αξιολόγηση της απόδοσης διαχειρίζεται από το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού με τη βοήθεια των δικών του υπαλλήλων και διευθυντών μέσα από (Χυτήρης, 2018):

- Την περιγραφή εργασίας (στόχοι, ρόλοι, ευθύνες), φυσικές και κοινωνικές συνθήκες, καταγραφή δεδομένων – πληροφορίες για τα εργαλεία – τα μηχανήματα που χρησιμοποιούνται.
- Την περιγραφή συγκεκριμένων ιδιοτήτων που απαιτούνται από τους υποψηφίους.

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

- Προσδιορισμός άμεσων και έμμεσων ενδιαφερομένων για τους σκοπούς της αξιολόγησης του έργου.
- Προσδιορισμός των δραστηριοτήτων που θα αξιολογηθούν.
- Καθορισμός και εξασφάλιση της συμμετοχής των διαχειριστών του έργου που θα βοηθήσουν στην έρευνα.
- Επιλογή της σωστής μεθόδου ή συνδυασμού μεθόδων έρευνας.

- Συλλογή στοιχείων για ερευνητική εργασία.
- Σύνταξη περιγραφής και προδιαγραφών έργου.
- Δημιουργία βάσης δεδομένων έρευνας για κάθε έργο, η οποία θα πρέπει να ενημερώνεται κάθε τρία χρόνια με βάση τις αλλαγές που προκύπτουν.

Οι πληροφορίες που λαμβάνονται από την αξιολόγηση της απόδοσης χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά από τους διευθυντές για την εκτέλεση όλων των λοιπών λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Χυτήρης, 2018).

2.10.3 Προσέλκυση και Επιλογή υποψηφίων

Η πρόσληψη και επιλογή είναι η διαδικασία εντοπισμού μελλοντικών υποψηφίων στην αγορά εργασίας και η επιλογή του καταλληλότερου εν τέλει για την θέση (Χυτήρης, 2018).

Προκειμένου να εφαρμοστεί μια επιτυχημένη διαδικασία υλοποίησης θα πρέπει (Dessler, 2011):

- Να είναι αποτελεσματική και αποδοτική η διαφήμιση των διαθέσιμων θέσεων στους υποψηφίους.
- Να δίνονται οι βασικές πληροφορίες σχετικά με τη θέση εργασίας προκειμένου να αποτραπούν οι ακατάλληλοι αιτούντες να υποβάλουν αίτηση.

Με βάση τα αποτελέσματα της διαδικασίας πρόσληψης, ακολουθείται η διαδικασία επιλογής βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων που έχουν οριστεί. Η επιτυχία πρέπει να προγραμματιστεί ως εξής (Χυτήρης, 2018):

- Αποφυγή του να επιλεγεί το λάθος άτομο για μια θέση ή να απορριφθεί το κατάλληλο άτομο.
- Διατήρηση και βελτίωση της εικόνας της εταιρείας.

- Αποφυγή ενεργειών που προκαλούν νομικά προβλήματα στην εταιρεία όπως παράνομες δραστηριότητες.
- Πρόσληψη ειδικευμένων εργαζομένων με ικανοποιητικούς μισθούς.

2.10.4 Υποδοχή και Ένταξη εργαζομένων

Η υποδοχή και η συνεργασία των εργαζομένων μιας νέας πρόσληψης, δημιουργεί ένα καλό κλίμα και αποδοχή της κουλτούρας της εταιρείας. Σκοπός είναι οι νέοι υπάλληλοι να μαθαίνουν γρήγορα και με ακρίβεια τις πληροφορίες που αφορούν την εργασία που κάνουν και το γραφείο και τον προϊστάμενο στο οποίο εργάζονται. Βασικά, αφορά ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης που επιδιώκει να εντάξει τον εργαζόμενο στην εταιρεία στο κατάλληλο εργασιακό πόστο που μπορεί να αποδώσει καλύτερα (Χυτήρης, 2018).

Συγκεκριμένα, το έργο αυτό στοχεύει στην επίτευξη των παρακάτω αποτελεσμάτων (Χυτήρης, 2018):

- Δημιουργία θετικής εντύπωσης – εικόνας νέου υπαλλήλου στην εταιρεία.
- Γρήγορη ενσωμάτωση και εγκατάσταση.
- Αποδοχή των ιδανικών και των αξιών της εταιρείας.
- Μείωση άγχους.
- Υψηλό ηθικό και εργασιακή ικανοποίηση.
- Λίγος χρόνος για την εκμάθηση τεχνικών δεξιοτήτων.

Για την επίτευξη των παραπάνω αποτελεσμάτων, απαιτείται από την εταιρεία να ενσωματώσει τις δραστηριότητες και να τις εφαρμόσει σωστά, ώστε οι νέοι εργαζόμενοι να κατανοήσουν τους στόχους, και τους κανονισμούς της εταιρείας, τις εργασιακές τους ευθύνες, την ιστορία, την αποστολή, τους πόρους, την κοινή εργασία της ομάδας μέχρι να αναπτύξουν τη σχέση εργασίας και συνεργασίας που είναι απαραίτητη για την ομάδα (Χυτήρης, 2018).

2.10.5 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων

Η εκπαίδευση στην εργασία βασίζεται στην τρέχουσα εργασία του εργαζομένου, ενώ η ανθρωποκεντρική ανάπτυξη στο σύνολό της περιλαμβάνει την ανάπτυξη του εαυτού του σε εργασίες που απαιτούν επιδέξια διαχείριση, περισσότερη υπευθυνότητα και πίστη (Χυτήρης, 2018).

Η εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού είναι σημαντική για το μέλλον της εταιρείας και την επίτευξη της στρατηγικής και των στόχων της προσδιορίζοντας τα βήματα της διαδικασίας :

(Χυτήρης, 2018):

- Αντιμετώπιση εκπαιδευτικών αναγκών.
- Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
- Εφαρμογή προγραμματισμένων προγραμμάτων εκπαίδευσης και επιλογή μεθόδου εκπαίδευσης.
- Αξιολόγηση της ακαδημαϊκής επίδοσης και αξιολόγηση της ποιότητάς της.

2.10.6 Πολιτική και Συστήματα Αμοιβής Εργαζομένων

Η έννοια της αμοιβής των εργαζομένων είναι εκείνη η οποία σχετίζεται με τη δημιουργία και την εφαρμογή ενός δίκαιου και ανταγωνιστικού συστήματος αποδοχών που ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να βελτιώσουν τις αξίες και τα περιουσιακά τους στοιχεία. Η διαδικασία που εφαρμόζεται από το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού και τη διοίκηση της εταιρείας είναι σημαντική για την προσέλκυση των κατάλληλων υποψηφίων, την παραμονή τους στην εταιρεία, το επίπεδο εργασίας τους και τη γενικότερη στάση τους.

Η διαχείριση των αποδοχών απαιτεί τη δημιουργία ενός αποτελεσματικού συστήματος που περιλαμβάνει τον καθορισμό του τυπικού μισθού και συγκεκριμένα προγράμματα για κίνητρα και παροχές. Με βάση τους καθιερωμένους μισθολογικούς κανόνες, αναπτύσσεται και εφαρμόζεται ένα μισθολογικό σύστημα που απαιτεί λεπτομερή ανάλυση της αγοράς εργασίας (εξωτερική) και αξιολόγηση της αξίας της εργασίας, της πραγματικής συνεισφοράς του εργαζομένου, του μισθού που καταβάλλεται στην αγορά εργασίας και της οικονομικής ευρωστίας της εταιρείας.

2.10.7 Αξιολόγηση Επίδοσης Εργαζομένων

Οι αρχές που χρειάζεται το σύστημα προκειμένου να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα είναι οι ακόλουθες:

- Περιγραφή εργασίας με τους στόχους του προτεινόμενου οργανισμού.
- Διευκόλυνση θεμάτων που σχετίζονται με τον έλεγχο.
- Μέτρηση σε τάσεις και στατιστικά αποτελέσματα.
- Μέτρηση απόδοσης σε ατομικό και οργανωτικό επίπεδο.
- Συνέντευξη αξιολόγησης

Οι τέσσερις κύριοι τύποι αξιολόγησης επίδοσης είναι: (Χυτήρης, 2018):

- Συζήτηση για τη συμβολή του εργαζομένου στην εργασία, συμπεριλαμβανομένων μεθόδων μέτρησης των χαρακτηριστικών που απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας του.
- Εκτίμηση επίδοσης των εργαζομένων με βάση τα αποτελέσματα.
- Αξιολόγηση συμπεριφοράς συμπεριλαμβανομένων μεθόδων αξιολόγησης συμπεριφοράς.
- Ανάλυση σύγκρισης εργαζομένων σχετικά με τους τρόπους τοποθέτησης

ενός υπαλλήλου σε ένα γραφείο σε σχέση με τους συνομηλίκους του.

Οι άνθρωποι είναι δυνατόν να παρέχουν αξιολογήσεις και απόψεις σχετικά με τις ενέργειες και τις συμπεριφορές του υπαλλήλου, έτσι ώστε η αξιολόγηση να είναι όσο το δυνατόν ακριβής, ειλικρινής και αντικειμενική (Χυτήρης, 2018)

Ένα σημαντικό βήμα στη διαδικασία είναι οι υφιστάμενοι να αντιλαμβάνονται τι πρέπει να κάνουν προκειμένου να βελτιωθούν. Οι πληροφορίες παρέχονται απλώς με την ανακοίνωση και την παροχή οδηγιών στον εργαζόμενο με ακρόαση, κατανόηση και διαπραγμάτευση (εξήγηση/αντιμετώπιση προβλημάτων) (Χυτήρης, 2018).

2.10.8 Εργασιακές Σχέσεις

Οι εργασιακές σχέσεις είναι οι διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για την αποτελεσματική επίλυση των συγκρούσεων που προκύπτουν, τον έλεγχο της εκπαίδευσης και της λήψης αποφάσεων - για την αντιμετώπιση των παραπόνων των εργαζομένων, για την ανάπτυξη και τη διατήρηση καλών εργασιακών σχέσεων. Σε κάθε επιχείρηση, οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι δεσμεύονται από μια σύμβαση εργασίας που καθορίζει τους ρόλους και τις ευθύνες τους (Χυτήρης, 2018).

Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται στο πλαίσιο της ανάπτυξης και διατήρησης μιας καλής εργασιακής σχέσης (Dessler, 2011) είναι οι ακόλουθοι:

- Διαπραγμάτευση συλλογικής σύμβασης.
- Μεταφορά πληροφοριών στους διευθυντές για την αντιμετώπιση δύσκολων καταστάσεων.
- Διευθέτηση παραπόνων εργαζομένων και πειθαρχικές ενέργειες.
- Χειρισμός ανακοινώσεων και αλλαγών.

- Συντονισμός και συνεργασία με εργατικά σωματεία.

2.10.9 Δίκαιη μεταχείριση και ίσες ευκαιρίες

Η έννοια της ισότητας και των ίσων ευκαιριών στο χώρο εργασίας περιλαμβάνει πολιτικές και διαδικασίες διαχείρισης ανθρώπινων πόρων που συμβάλλουν και ενισχύουν αυτές τις αξίες. Μια σημαντική προϋπόθεση για την αποτελεσματικότητα του συστήματος είναι η έρευνα και η συλλογή δεδομένων και η γνώση και εκπαίδευση τόσο των στελεχών όσο και των εργαζομένων (Χυτήρης, 2018).

2.11 Διαχείριση - αντιμετώπιση της διαφορετικότητας

Η ισάξια αντιμετώπιση διαφορών στην ανάπτυξη πολιτικών που προωθούν και διασφαλίζουν την αξιοπρέπεια διαφορετικών εργαζομένων, επιτρέπουν την εισαγωγή και χρήση νέων ιδεών από εργαζομένους διαφορετικών τύπων (Χυτήρης, 2018).

2.11.1 Παρακίνηση για βελτιωμένη - αυξημένη επίδοση

Τα αναπτυξιακά κίνητρα σχετίζονται με την αύξηση της επίδοσης των εργαζομένων με βάση το σχεδιασμό και την εφαρμογή σχεδίων για τη βελτίωση της και συνεπάγονται την αναθεώρηση των δραστηριοτήτων της διοίκησης προσωπικού ανά πάσα στιγμή συμπεριλαμβανομένου και του επιχειρηματικού σχεδίου. (Χυτήρης, 2018).

2.11.2 Συμβουλευτική και ευημερία εργαζομένων

Η ποιότητα του προσωπικού συνεπάγεται τη δημιουργία κατάλληλων συστημάτων και προγραμμάτων παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών, είτε από άτομα της επιχείρησης είτε σε συνεργασία με εξωτερικούς συμβούλους, που θα βοηθήσουν τους εργαζόμενους να επιλύσουν τα προβλήματα που είναι πιθανό να προκύψουν (Dessler, 2011, Χυτήρης, 2018).

2.11.3 Υγιεινή και ασφάλεια

Η υγεία και η ασφάλεια αναφέρεται στη θέσπιση πολιτικών της εταιρείας και στην υλοποίηση εργασιών που εκτελούνται από επιτροπές ή διευθυντές πρώτης γραμμής με σκοπό την προαγωγή της υγείας και της ασφάλειας, του ανθρώπινου δυναμικού (Χυτήρης, 2018).

2.11.4 Απολύσεις και μειώσεις προσωπικού

Η απόλυση σχετίζεται με την συμμόρφωση του προσωπικού από τους διευθυντές ανθρώπινων πόρων όσον αφορά τη γνωστοποίηση σχετικά με τους ισχύοντες νόμους, τις κατευθυντήριες γραμμές και την εκπαίδευση για την κατανόηση των ευθυνών τους, καθώς και τις συμβουλές αποδοχών και παροχών σχετικά με την επανένταξή τους στην αγορά εργασίας (Χυτήρης, 2018).

2.11.5 Επιχειρηματική ηθική και εταιρική ευθύνη

Οι αρχές της επιχειρηματικής και εταιρικής ευθύνης περιλαμβάνουν τη θέσπιση πολιτικών και διαδικασιών για τον αντίκτυπο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στην οικονομία, την κοινωνία και τα ανθρώπινα δικαιώματα

αλλά και ζητήματα κοινωνικής ευθύνης (Χυτήρης, 2018).

2.11.6 Διαχείριση γνώσης και ταλέντων

Η διαχείριση γνώσης και ταλέντων είναι η δημιουργία ενός συστήματος που διευκολύνει την ανταλλαγή γνώσεων εντός της εταιρείας, διασφαλίζοντας την απόκτηση γνώσεων από τους εργαζόμενους, εντοπίζοντας και αναπτύσσοντας το ταλέντο της ομάδας συλλογικά (Χυτήρης, 2018).

2.11.7 Διοίκηση αλλαγών

Η διαχείριση αλλαγών περιλαμβάνει τη θέσπιση πολιτικών και διαδικασιών για τη διαχείριση και υποστήριξη των επιχειρηματικών αλλαγών, τη σαφή επικοινωνία με όλους τους ενδιαφερόμενους, τον προγραμματισμό εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων, την ανάπτυξη και προσαρμογή εργαζομένων σε μελλοντικές αλλαγές (Χυτήρης, 2018).

2.11.8 Διαχείριση διαπολιτισμικών θεμάτων

Η πολιτιστική διαχείριση αναφέρεται στις πολιτικές εταιρειών που δραστηριοποιούνται σε όλο τον κόσμο και στις μεθόδους πρόσληψης εργαζομένων σε άλλες χώρες, διαχείρισης πολιτιστικών προβλημάτων εργαζομένων των ίδιων εθνικοτήτων, μη κερδοσκοπικές και στρατηγικές υπηρεσίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης εργαζομένων σε διεθνείς οργανισμούς (Χυτήρης, 2018).

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

- Ali, W., Frynas, J. G., & Mahmood, Z. (2017). Determinants of corporate social responsibility (CSR) disclosure in developed and developing countries: A literature review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(4), 273-294.
- Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A. O., Helm-Stevens, R., & Ansoff, R. (2018). *Implanting strategic management*. Springer.
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of strategic human resource management*. Kogan Page Publishers.
- Armstrong, M.(2012) *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*, 4th Edition, London: Kogan Page
- Bányai, T., Landschützer, C., & Bányai, Á. (2018). Markov-chain simulation-based analysis of human resource structure: How staff deployment and staffing affect sustainable human resource strategy. *Sustainability*, 10(10), 3692.
- Bartunek, J. M., & Jones, E. B. (2017). How organizational transformation has been continuously changing and not changing. In *Research in organizational change and development* (Vol. 25, pp. 143-169). Emerald Publishing Limited.
- Beer, M., Boselie, P., & Brewster, C. (2015). Back to the future: Implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago. *Human Resource Management*, 54(3), 427-438.

- Bellisario, A., & Pavlov, A. (2018). Performance management practices in lean manufacturing organizations: a systematic review of research evidence. *Production Planning & Control*, 29(5), 367-385.
- Bethke-Langenegger, P., Mahler, P., Staffelbach, B. (2011). Effectiveness of talent management strategies, *European Journal of International Management*, Vol.5, no5.
- Biermann, R., & Harsch, M. (2017). Resource dependence theory. *Palgrave handbook of inter-organizational relations in world politics*, 135-155.
- Boon, C., & Kalshoven, K. (2014). How high-commitment HRM relates to engagement and commitment: The moderating role of task proficiency. *Human Resource Management*, 53(3), 403-420.
- Bosnjak, M., Ajzen, I., & Schmidt, P. (2020). The theory of planned behavior: Selected recent advances and applications. *Europe's Journal of Psychology*, 16(3), 352.
- Boxall, P. (2018). The development of strategic HRM: reflections on a 30-year journey. *Labour & Industry: a journal of the social and economic relations of work*, 28(1), 21-30.
- Brown, D. (2014). The future of reward management: From total reward strategies to smart rewards. *Compensation & Benefits Review*, 46(3), 147-151.
- Caniglia, G., Luederitz, C., von Wirth, T., Fazey, I., Martín-López, B., Hondrila, K., ... & Lang, D. J. (2021). A pluralistic and integrated approach to action-oriented knowledge for sustainability. *Nature Sustainability*, 4(2), 93-100.
- Carroll, A. B. (2015). Corporate social responsibility. *Organizational dynamics*, 44(2), 87-96.

- Cascio, W. F. (2015). Strategic HRM: Too important for an insular approach. *Human Resource Management, 54*(3), 423-426.
- Cattermole, G. (2018). Creating an employee engagement strategy for millennials. *Strategic HR Review, 17*(6), 290-294.
- Cristian, M. & Stefania, PR. (2020). Human Resources Strategies – Resourcing Strategy, Academia de Studii Economice Bucuresti, Piata Romana nr6, Sector 1, Bucuresti.
- Cuypers, I. R., Hennart, J. F., Silverman, B. S., & Ertug, G. (2021). Transaction cost theory: Past progress, current challenges, and suggestions for the future. *Academy of Management Annals, 15*(1), 111-150.
- Doucet, O., Lapalme, M. È., Simard, G., & Tremblay, M. (2015). High involvement management practices as leadership enhancers. *International Journal of Manpower, 36*(7), 1058-1071.
- Eden, C., & Ackermann, F. (2013). *Making strategy: The journey of strategic management*. Sage.
- Engert, S., Rauter, R., & Baumgartner, R. J. (2016). Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: A literature review. *Journal of cleaner production, 112*, 2833-2850.
- Farnham, D. (2015). *Human resource management in context: Insights, strategy and solutions*. Kogan Page Publishers.
- Forés, B., & Camisón, C. (2016). Does incremental and radical innovation performance depend on different types of knowledge accumulation capabilities and organizational size?. *Journal of business research, 69*(2), 831-848.
- Greer, C. R., Carr, J. C., & Hipp, L. (2016). Strategic staffing and small-firm performance. *Human resource management, 55*(4), 741-764.

- Han, J. H., Kang, S., Oh, I. S., Kehoe, R. R., & Lepak, D. P. (2019). The goldilocks effect of strategic human resource management? Optimizing the benefits of a high-performance work system through the dual alignment of vertical and horizontal fit. *Academy of Management Journal*, 62(5), 1388-1412.
- Ihuah, P. W. (2014). A review of soft and hard approaches of human resource management and the success of real estate development in Nigeria. *Journal of Business Management and Economic Development (JBMED)*, 1(1).
- Jansson, A., & Rozenbachs, A. (2016). HR as strategic partner: How to make it happen.
- Jehanzeb, K. & Bashir, NA. (2013). Training and development program and its benefits to employee and organization: A conceptual study, *European Journal of Business and Management*, Vol.5, no2.
- Jiang, K., Takeuchi, R., & Lepak, D. P. (2013). Where do we go from here? New perspectives on the black box in strategic human resource management research. *Journal of management Studies*, 50(8), 1448-1480.
- Kew, J., & Stredwick, J. (2016). *Human resource management in a business context*. Kogan Page Publishers.
- Konopik, J., Jahn, C., Schuster, T., Hoßbach, N., & Pflaum, A. (2022). Mastering the digital transformation through organizational capabilities: A conceptual framework. *Digital Business*, 2(2), 100019.
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?. *The international journal of human resource management*, 25(8), 1069-1089.

- Latapí Agudelo, M. A., Jóhannsdóttir, L., & Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International journal of corporate social responsibility*, 4(1), 1-23.
- Latorre, F., Guest, D., Ramos, J., & Gracia, F. J. (2016). High commitment HR practices, the employment relationship and job performance: A test of a mediation model. *European Management Journal*, 34(4), 328-337.
- Lin, C., Yu-Ping Wang, C., Wang, C. Y., & Jaw, B. S. (2017). The role of human capital management in organizational competitiveness. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 45(1), 81-92.
- Ling, Y. H. (2013). The influence of intellectual capital on organizational performance— Knowledge management as moderator. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(3), 937-964.
- Lubis, N. W. (2022). Resource based view (RBV) in improving company strategic capacity. *Research Horizon*, 2(6), 587-596.
- Maisyura, M., Aisyah, T., & Ilham, R. N. (2022). Transformational leadership in organizational transformation. *Jurnal Ekonomi*, 11(03), 478-488.
- Matthews, G. (2018). Employee engagement: what's your strategy?. *Strategic HR Review*, 17(3), 150-154.
- Nave, A., & Ferreira, J. (2019). Corporate social responsibility strategies: Past research and future challenges. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(4), 885-901.
- Njemanze, I. (2016). What Does Being a Strategic HR Business Partner Look Like in Practice?
- Noruzi, A., Dalfard, V. M., Azhdari, B., Nazari-Shirkouhi, S., & Rezazadeh, A. (2013). Relations between transformational leadership, organizational learning,

knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: an empirical investigation of manufacturing firms. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 64, 1073-1085.

Novak, A. (2017, May). Knowledge management and organizational performance—Literature review. In *Management Challenges in a Network Economy: MakeLearn and TIIM International Conference* (pp. 433-440).

Nwokocha, I. (2016). Managing reward strategy to enhance employee performance, retention and productivity in organizations: A general overview. *International Journal of Development and Management Review*, 11(1), 20-38.

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

Purcell, J. (2014). The impact of corporate strategy on human resource management. In *New Perspectives on Human Resource Management (Routledge Revivals)* (pp. 67-91). Routledge.

Reilly, P. (2012). The practice of strategy. *Strategic HR Review*, 11(3), 129-135.

Roeck, D., Sternberg, H., & Hofmann, E. (2020). Distributed ledger technology in supply chains: A transaction cost perspective. *International Journal of Production Research*, 58(7), 2124-2141.

Ronda-Pupo, G. A., & Guerras-Martin, L. Á. (2012). Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962–2008: a co-word analysis. *Strategic management journal*, 33(2), 162-188.

Salau, O. P., Worlu, R., Osibanjo, A., Ogunnaike, O., & Oni-Ojo, E. (2016). Employee Relations Strategy: Implication for Performance in Lagos State University, South-West, Nigeria. *İş ve İnsan Dergisi*, 3(1), 53-63.

- Saleh, N. S., Yaacob, H. F., & bin Rosli, M. S. (2015). Critical review: Assessing and seeking the intricacy or discrepancy of Ulrich model transforming paradigm in organization human resource. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(2), 324.
- San, O. T., Theen, Y. M., & Heng, T. B. (2012). The reward strategy and performance measurement (evidence from Malaysian insurance companies). *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 2(1), 211-223.
- Sato, Y., Kobayashi, N., & Shirasaka, S. (2020, September). Structural analysis between HR systems and HR outcomes to motivate employees based on Harvard Model. In *2020 9th International Congress on Advanced Applied Informatics (IIAI-AAI)* (pp. 570-575). IEEE.
- Schuler, R. (1992). Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business, *Journal Organizational Dynamics*.
- Shannak, R., Masa'deh, R., & Akour, M. (2012). Knowledge management strategy building: Literature review. *European Scientific Journal*, 8(15), 143-168.
- Smither, R., Houston, J., & McIntire, S. (2016). *Organization development: Strategies for changing environments*. Routledge.
- Snell, S. A. (1992). Control theory in strategic human resource management: The mediating effect of administrative information. *Academy of Management Journal*, 35(2), 292-327.
- Storey, J., Ulrich, D., Wright, P. (2019). *Strategic Human Resources Management: A Research overview*, 1st edition, Routledge New York
- Tai, F. M., & Chuang, S. H. (2014). Corporate social responsibility. *Ibusiness*, 6(03), 117.
- Thoman, D., & Lloyd, R. (2018). A review of the literature on human resource development: Leveraging HR as strategic partner in the high performance organization. *Journal of International & Interdisciplinary Business Research*, 5(1), 147-160.

- Verduci, E., Di Profio, E., Fiore, G., & Zuccotti, G. (2022). Integrated approaches to combatting childhood obesity. *Annals of Nutrition and Metabolism*, 78(Suppl. 2), 8-19.
- Wang, C. H., Baba, V. V., Hackett, R. D., & Hong, Y. (2016). Effects of high-performance work systems on expanding employee OCB role definitions. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2016, No. 1, p. 12081). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Wheelen, T., Hunger, D (2012), *Strategic Management and Business Policy*, 13th edition, Pearson Education Ltd, Harlow, U.K.
- Wright, P. & McMahan, G. (1992). Theoretical perspectives for Strategic Human Resources Management, *Journal of Management*
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1991). Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human resource management review*, 1(3), 203-225.
- Wu, N., Hoque, K., Bacon, N., & Bou Llusar, J. C. (2015). High-performance work systems and workplace performance in small, medium-sized and large firms. *Human Resource Management Journal*, 25(4), 408-423.
- Yadapadithaya, P. S. (2021). Executive Compensation Trends Status And Determinants A Study With Reference To Selected Industrial Units In Karnataka.
- Yusuf, R. M., Fidyawan, S., & Wekke, I. S. (2017). Ulrich model on practices of human resource strategic roles.
- Γεωργόπουλος Γ. (2001). *Δημόσιες Σχέσεις Θεωρία και Πράξη*, Εκδόσεις Το Οικονομικό, Αθήνα
- Γεωργόπουλος, Ν. (2013), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Μπουραντάς, Δ. (2015), *Μάνατζμεντ*, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Χυτήρης Λ. (2018), *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και επιχειρήσεις*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Κεφάλαιο 3^ο

Μεθοδολογία – Μελέτη περίπτωσης

3.1 Σχεδιασμός και προσέγγιση έρευνας

Σύμφωνα με τον Ζαφειρόπουλο (2005) η έρευνα ορίζεται ως ένα σύνολο μεθόδων και πρακτικών που σχετίζονται με την ανάπτυξη ερευνητικών εργαλείων και ερωτημάτων, για την απόκτηση αξιόπιστων και αντικειμενικών αποτελεσμάτων στο κύριο θέμα της μελέτης. Η μέθοδος έρευνας αποτελεί το υπόβαθρο κάθε δράσης του ερευνητή ανάπτυξης. Κατά κάποιον τρόπο, αρχικά ορίζεται μια πλατφόρμα μάθησης από συγκεκριμένους στόχους. Προκειμένου να καθορισθεί και να διασφαλιστεί η αποτελεσματικότητα και η ποιότητά τους, είναι απαραίτητο να οργανωθούν τα στάδια της έρευνας και μέσω αυτών, ο ερευνητής μπορεί να προσδιορίσει εάν οι υποθέσεις τους είναι σωστές (Eco, 2001).

Η ερευνητική διαδικασία επικεντρώνεται στην παροχή κατάλληλων ερευνητικών επιλογών, έτσι ώστε ο ερευνητής να μπορεί να λάβει σημαντικά αποτελέσματα με βάση τα ερευνητικά του ερωτήματα. Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η ανάλυση της εταιρείας ΚΟΡΡΕΣ ΑΕ καθώς και η ανάλυση της διεθνούς στρατηγικής της εταιρείας.

3.2 Φιλοσοφία έρευνας

Η ερευνητική μέθοδος αναλύεται μέσω τριών μεθόδων που χρησιμοποιούνται στη μελέτη: του θετικισμού, της φαινομενολογίας και της εμπειρικής ανάλυσης (Παρασκευόπουλος, 1993). Υπάρχουν διάφορες διαθέσιμες μέθοδοι έρευνας. Ωστόσο στη συγκεκριμένη εργασία θα δοθεί βαρύτητα στις τρεις προαναφερθείσες θεωρίες.

Κάθε κλάδος ψυχολογίας έχει τις δικές του αρχές και αξίες και βασίζεται σε διαφορετικούς τύπους έρευνας. Φυσικά, κάθε ερευνητής ακολουθεί μία από αυτές τις

φιλοσοφίες. Πολλοί ερευνητές βασίζονται στην εκ των υστέρων γνώση στις μελέτες τους, δηλαδή αντιστρέφουν τα γεγονότα για να δουν τι θα είχε συμβεί αν τα πράγματα ήταν διαφορετικά. Αυτό συνεπάγεται πως:

1) Ο ερευνητής οφείλει να είναι αμερόληπτος, να βασίζεται μόνο στα στοιχεία που προέρχονται από την έρευνά του και όχι στις πεποιθήσεις και τις αξίες του που του μεταδίδουν τρίτοι.

2) Ο ερευνητής πρέπει να ακούει μόνο την αλήθεια. Επίσης, θα πρέπει να γνωρίζει τη γνώμη άλλων ερευνητών, να βρίσκει πληροφορίες σε βιβλία και άρθρα σχετικά με το αντικείμενο που αναζητά και το νόμο που πρέπει να αντιμετωπιστεί, εάν υπάρχει. Ο ερευνητής, αν και γνωρίζει όλα τα παραπάνω, πρέπει να έχει την ικανότητα να κρατά όλα όσα γνωρίζει και που τον ενδιαφέρουν περισσότερο.

3) Ο ερευνητής θα πρέπει να υποστηρίζει το θέμα του χρησιμοποιώντας μεθόδους όπως συνεντεύξεις λαμβάνοντας ένα μεγάλο δείγμα για να συνεχίσει τη στατιστική ανάλυση.

Σε αντίθεση με την επικρατούσα άποψη, η φαινομενολογική έρευνα δείχνει ότι ο κόσμος βασίζεται μόνο σε κοινωνικούς παράγοντες. Από την άλλη, στη φαινομενολογική μέθοδο, ο ερευνητής πρέπει να αναζητήσει εκτός του πραγματικού κόσμου τις δευτερεύουσες πηγές στις οποίες βασίζονται αυτά τα φαινόμενα. Γενικά, η φαινομενολογική έρευνα βασίζεται σε σκέψεις και απόψεις άλλων στις οποίες πρέπει να βασιστεί και ο ερευνητής για να σχηματίσει τις δικές του σκέψεις και συναισθήματα σχετικά με το θέμα (Αθανασίου, 2000).

Το τρίτο είδος έρευνας είναι η έρευνα δράσης. Αυτή η μέθοδος μεταφέρει πολλά από τις προηγούμενες. Ο κύριος περιορισμός αυτής της μεθόδου είναι ο λόγος της αλλαγής. Η αλλαγή είναι ο κύριος στόχος της έρευνας. Το πρότυπο ερευνητικό μοντέλο του έργου βασίζεται σε συγκεκριμένα βασικά στοιχεία: σκοπός και επιλογή, μάθηση, αλλαγή με βάση στοιχεία-γνώση αλλά και γνώμη του ερευνητή, προσωπική άποψη στην έρευνα.

Με άλλα λόγια, η έρευνα δράσης δεν συμφωνεί με την επιστήμη επειδή είναι ανεξάρτητη από αξίες και τονίζει τη σημασία της πιθανότητας έναντι της πρόβλεψης. Οι άνθρωποι πρέπει να έχουν αξίες για να έχουν όραμα και να μπορούν να το υλοποιούν. Η έρευνα δράσης είναι ένας συνδυασμός επίλυσης προβλημάτων και δράσης στον πραγματικό κόσμο. Έτσι η έρευνα βοηθά στην επίλυση προβλημάτων, χρησιμοποιώντας υπάρχουσες και μη ανεπτυγμένες αρχές. Επικεντρώνεται στο πρόβλημα και τη λύση του.

Ο ερευνητής συλλέγει δεδομένα συστηματικά μέχρι να επιτευχθεί ο στόχος του. Πριν ξεκινήσει την έρευνά του, ο ερευνητής πρέπει να αυξήσει τις γνώσεις του για να πετύχει τον στόχο του που είναι να επιλύσει τα προβλήματα της κοινότητας που ερευνά (Σταθακόπουλος, 2001).

3.3 Ερευνητική Προσέγγιση

3.3.1 Μελέτη περίπτωσης ως μεθοδολογία έρευνας

Οι μελέτες περιπτώσεων είναι μια σημαντική μέθοδος έρευνας για εφαρμοσμένους τομείς της επιστήμης. Είτε χρησιμοποιούνται για τη δοκιμή θεωρίας είτε για τη δημιουργία θεωρίας, θεωρείται ως μια βαθιά ερευνητική διαδικασία της οποίας ο κύριος στόχος είναι η δημιουργία νέας γνώσης (Herling, 2000). Σύμφωνα με τον Yin (2002), μια μελέτη περίπτωσης είναι μια εμπειρική μελέτη που εξετάζει ένα σύγχρονο φαινόμενο στο φυσικό του πλαίσιο, ακόμη και αν τα όρια μεταξύ του φαινομένου και του πλαισίου είναι ασαφή. Η μελέτη περίπτωσης είναι μια ερευνητική μέθοδος που στοχεύει στο σχεδιασμό μιας παρατήρησης, στην περιγραφή των μεθόδων συλλογής δεδομένων και στην περιγραφή των εργαλείων και τεχνικών που θα χρησιμοποιηθούν κατά τη συλλογή δεδομένων. Μπορεί κανείς να ορίσει τη φύση της μελέτης απαριθμώντας τα χαρακτηριστικά, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της (Cavaye, 1996). Η μελέτη περίπτωσης αφορά τα εξής:

- Μελέτη ενός νέου φαινομένου στη φυσική του κατάσταση

- Δεν καθοδηγεί ούτε ελέγχει μεταβλητές
- Χρησιμοποιεί κατάλληλες τεχνικές και εργαλεία για συλλογή και ανάλυση δεδομένων
- Διερευνά μια προκαθορισμένη σχέση με δραστηριότητες εκτός φυσικής αγωγής
- Στοχεύει στη βαθύτερη κατανόηση του πλαισίου και παρέχει πληροφορίες συνοψίζοντας. (Cavaye, 1996).

Όπως όλα τα σχέδια έρευνας, η έρευνα περιπτώσεων έχει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της (Yin, 2002). Το κύριο πλεονέκτημα της μελέτης περίπτωσης είναι ότι μπορεί να χρησιμοποιήσει ποικίλες πηγές και διαφορετικές μεθόδους. Επιτρέπει την ανάλυση μεγάλου αριθμού μεταβλητών και διαφορετικών τμημάτων του συμβάντος χωρίς να προσδιορίζεται. Η μελέτη περίπτωσης είναι χρήσιμη για την ανάπτυξη και την ανανέωση ιδεών για περαιτέρω μάθηση (Dooley, 2002).

Όσον αφορά τους περιορισμούς των περιπτώσιολογικών μελετών, κάποιοι θα έλεγαν ότι είναι αδύνατο να γενικευτούν τα αποτελέσματα της μελέτης στον γενικό πληθυσμό. Κατά τη διάρκεια μιας μελέτης περίπτωσης, ο ερευνητής δεν έχει κανέναν έλεγχο στις ανεξάρτητες μεταβλητές και αυτό μπορεί να περιορίσει την εσωτερική εγκυρότητα των αποτελεσμάτων. Οι περιπτώσιολογικές μελέτες μπορούν να δημιουργήσουν σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών αλλά δεν μπορούν πάντα να δείχνουν την κατεύθυνση της αιτιώδους συνάφειας (Cavaye, 1996). Το κύριο πλεονέκτημα της μεθόδου είναι ότι είναι δυνατή η χρήση όλων των μεθόδων κατά τη συλλογή δεδομένων και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της μελέτης. Είναι δυνατή η χρήση διαφορετικών τεχνικών συλλογής δεδομένων όπως η παρατήρηση συμμετεχόντων, η ανάλυση εγγράφων, οι έρευνες, τα ερωτηματολόγια, οι συνεντεύξεις κ.λπ. (Dooley, 2002). Οι μελέτες περίπτωσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να περιγράψουν ένα φαινόμενο, να αναπτύξουν ιδέες και να δοκιμάσουν υπάρχουσες πρακτικές (έννοιες) και σχέσεις (Yin, 2002). Ο Clardy (1997) όρισε την ανάλυση

περίπτωσης ως μια λεπτομερή εξήγηση μιας κατάστασης ή ενός ζητήματος στην εργασία, εξηγώντας τι, πού, και πώς. Αυτές οι ερωτήσεις συχνά επικεντρώνονται σε έναν μικρό αριθμό γεγονότων για να γίνει σαφές πώς και γιατί δημιουργούνται σχέσεις μεταξύ τους και ο ερευνητής χρησιμοποιεί διαφορετικές τεχνικές συλλογής δεδομένων για να αποκτήσει σημαντικές πληροφορίες προκειμένου να αναπτύξει τις σχετικές αυτές ερωτήσεις (Dooley, 2002).

Με τη μελέτη περίπτωση (case study), όπως θα γίνει στην παρούσα μελέτη και στον όμιλο ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε., δίνεται η ευκαιρία στον ερευνητή να διερευνήσει σε βάθος μια υπόθεση, να την προσεγγίσει, να λάβει σημαντικές πληροφορίες και να αποκαλύψει το εσωτερικό της νόημα. Η μελέτη περίπτωσης επιτρέπει τη δημιουργία μιας ιδέας αναπτύσσοντας το έργο (ιδέα) (Dooley, 2002). Αυτό συμβαίνει, αφενός γιατί είναι σημαντικό η φυσική κατανόηση της Μελέτης Περίπτωσης να είναι εύκολη για τον ερευνητή και αφετέρου επειδή η Μελέτη Περίπτωσης παρέχει διαφορετικές πτυχές στη διαδικασία σχεδιασμού. Μπορεί κανείς να μάθει περισσότερα για το υπό διερεύνηση θέμα επιλέγοντας να μελετήσει περιπτώσεις που έχουν διαφορετικές πτυχές του προβλήματος.

Μία από τις επικρίσεις των μελετών περιπτώσεων είναι ότι δεν αντιπροσωπεύουν τις ίδιες χρονικές περιόδους και επομένως τα αποτελέσματα της μελέτης μπορεί να μην είναι γενικά. Αυτό δείχνει ότι ο σκοπός της μελέτης περίπτωσης δεν καθίσταται σαφής. Σύμφωνα με τον Eisenhardt (1991), οι μελέτες περίπτωσης μπορούν να σχεδιαστούν με τέτοιο τρόπο ώστε τα στοιχεία της έρευνας να περιλαμβάνονται στη μελέτη περίπτωσης. Τα αντικρουόμενα ευρήματα από διαφορετικούς τομείς έρευνας σε μια υπόθεση μπορεί να οδηγήσουν σε μεροληψία. «Στην κριτική έρευνα, στόχος είναι η ανάλυση των κοινωνικών φαινομένων σε βάθος μέσω κοινωνικών παραγόντων (Ιωσηφίδης, 2008: 59)».

Βιβλιογραφία κεφαλαίου

- Cavaye, A.L.M. (1996). Case study research: a multi-faceted research approach for IS. *Information systems journal* 6(3): 227-242.
- Clardy, A. (1997). *Studying your workforce: Applied research methods and tools for the training and development practitioner*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Dooley, L. M. (2002). Case study research and theory building. *Advances in Developing Human Resources*, 4(3), 335-354
- Eco, R. (2001). *Πως γίνεται μια διπλωματική εργασία*. Αθήνα: Νήσος
- Eisenhardt, K. M. (1991). Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic. *Academy of Management Review*, 16: 620–627.
- Herling, R. W. , Weinberger, L., & Harris, L. (2000). *Case study research: Defined for application in the field of HRD*. St. Paul: University of Minnesota
- Miles, M. B., and A. Huberman, M. (1994). *Qualitative Data Analysis*, Newbury Park, CA: Sage Publications
- Yin, R. K. (2002) *Case Study Research, Design and Methods*, 3rd ed. Newbury Park, Sage Publications
- Αθανασίου, Λ. (2000). *Μέθοδοι και Τεχνικές Έρευνας στις Επιστήμες της Αγωγής*, Ιωάννινα
- Ιωσηφίδης, Θ. (2008) *Ποιοτικές Μέθοδοι Έρευνας στις Κοινωνικές Επιστήμες*. Αθήνα: Κριτική
- Παρασκευόπουλος Ι. (1993), “*Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας*”, Τόμος 1, Αθήνα.
- Σταθακόπουλος,(2001),*Έρευνα Αγοράς*, Αθήνα: Σταμούλης

Κεφάλαιο 4^ο

Ανάλυση Ευρημάτων

4.1. Ιστορική Αναδρομή και Παρουσίαση

Η εταιρεία ΚΟΡΡΕΣ είναι ελληνική εταιρεία παραγωγής καλλυντικών και ομοιοπαθητικών προϊόντων που ιδρύθηκε στην Αθήνα από τον φαρμακοποιό Γεώργιο Κορρέ. Η εταιρεία αποτέλεσε μετεξέλιξη του πρώτου ομοιοπαθητικού φαρμακείου της Αθήνας, του φαρμακείου Τζιβανίδη, το οποίο ήταν σε λειτουργία από τα μέσα της δεκαετίας το '60 στο Παγκράτι, το οποίο και ανέλαβε ο Γεώργιος Κορρές το 1992. Το 1996 δημιουργήθηκε η 'ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε. Φυσικά Προϊόντα'. Εισήλθε στην αγορά το 2000. Στο 14% του μετοχικού κεφαλαίου της Κορρές Α.Ε εισήλθε το 2017 το επενδυτικό κεφάλαιο North Haven Private Equity της Morgan Stanley, το οποίο και εξαγόρασε την πλειοψηφία των μετοχών της με την κινεζική Profex Inc. ("Profex" -εταιρεία διανομής δερμοκαλλυντικών προϊόντων στην Κίνα) τον Ιανουάριο του 2018 υπό την ηγεσία του τότε Διευθύνοντος Συμβούλου Δημήτρη Βιδάκη. Το 2019, σε συνεργασία με τον αδερφό του Αποστόλη Κορρέ, ο πρώτος χώρος στέγασης και πειραματισμού της Korres (το ομοιοπαθητικό φαρμακείο Τζιβανίδη) μεταφέρθηκε στην οδό Κολοκοτρώνη ως Naxos Apothecary, επεκτείνοντας έτσι και τη διεθνή ταυτότητα της εταιρείας. Η εταιρεία παράγει προϊόντα ομορφιάς για γυναίκες και άνδρες, βασισμένα σε φυσικά συστατικά γεγονός το οποίο την κατέστησε μία από τους πρωτοπόρους στην Ελλάδα. Διατηρεί τόσο μπουτίκ όσο και καταστήματα σε πολλά κράτη με τα φυσικά καλλυντικά Κορρέ να διαφημίζουν παντού το branding "Made in Greece"(Kensai 2007).

Βασικά σημεία είναι τα εξής:

- Διεθνής αναγνώριση σε πολλά κράτη παγκοσμίως.
- Παραγωγή πάνω από 300 προϊόντων περιποίησης και καλλωπισμού.
- Συνεργασία με συνεταιρισμούς για την προώθηση προϊόντων που στηρίζονται στο Κλάδο της Φαρμακοβιομηχανίας.

Η εταιρεία «Κορρές Α.Ε. Φυσικά Προϊόντα» δραστηριοποιείται στην παραγωγή, διανομή και εμπορία καλλυντικών, φαρμακευτικών ειδών και διαιτητικών προϊόντων. Στοχεύει στη δημιουργία φυσικών, αποτελεσματικών και ασφαλών προϊόντων περιποίησης και ομορφιάς εμπνευσμένα από την πλούσια κληρονομιά και τη βιοποικιλότητα της Ελλάδας. Η αποστολή της εταιρείας δίνει έμφαση στη βιωσιμότητα, την επιστημονική καινοτομία και τον βαθύ σεβασμό για τη φύση. Η εταιρεία δεσμεύεται να χρησιμοποιεί φυσικά συστατικά και πρακτικές φιλικές προς το περιβάλλον, να υποστηρίζει τις τοπικές κοινότητες και να προωθεί μια ολιστική προσέγγιση για την ομορφιά και την ευεξία καθώς τα προϊόντα απευθύνονται σε βαθιά ευαισθητοποιημένο κοινό ως προς το περιβάλλον. Η αποστολή αυτή ενσωματώνει την αφοσίωσή της στο συνδυασμό της παραδοσιακής ελληνικής γνώσης με τη σύγχρονη επιστημονική έρευνα για την παραγωγή προϊόντων υψηλής ποιότητας, με περιβαλλοντική συνείδηση.

4.1.1 Φιλοσοφία, όραμα, αξίες και στόχοι της ΚΟΡΡΕΣ ΑΕ

Η εταιρεία ΚΟΡΡΕΣ είναι μια επιχείρηση με διεθνή παρουσία στον χώρο των καλλυντικών/προϊόντων ομορφιάς και περιποίησης. Σήμερα έχει παρουσία σε 30 χώρες σε ολόκληρο τον κόσμο. Απασχολεί περίπου 250 άτομα ενώ διαθέτει πάνω από 500 προϊόντα που παρασκευάζονται με βάση μια μεγάλη ποικιλία βοτάνων. Το δίκτυο πωλήσεων της εταιρείας περιλαμβάνει 5.600 σημεία λιανικής πώλησης στην Ελλάδα, δύο ιδιόκτητα καταστήματα shop-in-a shop, ενώ παγκοσμίως τα προϊόντα της διανέμονται μέσω ενός δικτύου 1.250 καταστημάτων (ΚΟΡΡΕΣ 2024).

Η αποστολή της επιχείρησης είναι η παραγωγή και διανομή σε παγκόσμιο επίπεδο προϊόντων ομορφιάς και περιποίησης/καλλυντικών αποκλειστικά από φυσικά προϊόντα και εκχυλίσματα βοτάνων. Τα προϊόντα της εταιρείας ΚΟΡΡΕΣ απευθύνονται ουσιαστικά σε όλα τα φάσματα ηλικιών, σε άνδρες και γυναίκες.

Ο αντικειμενικός στόχος (objective) της επιχείρησης είναι να καταστεί η Νο.1 εταιρεία στην Ευρώπη στην παραγωγή καλλυντικών/φαρμακευτικών σκευασμάτων από βότανα και άλλες φυσικές πηγές.

Η επιχειρηματική στρατηγική της εταιρείας βασίζεται στη διαφοροποίηση των προϊόντων της από τα υπόλοιπα καλλυντικά που προσφέρονται στην αγορά και τα οποία παράγονται ως επί το πλείστον από χημικές ουσίες και άλλα παράγωγα πετρελαίου (παραφίνες κλπ.). Για τον λόγο αυτό τα προϊόντα της εταιρείας ΚΟΡΡΕΣ πωλούνται συνήθως στην αγορά σε τιμές που υπερβαίνουν σε κάποιο βαθμό αυτές των ακριβότερων ανταγωνιστών τους. Τέλος, η εταιρεία εφιστά την προσοχή της στην άριστη ποιότητα των προϊόντων της, η οποία εξασφαλίζεται στα πλαίσια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της τήρησης των προδιαγραφών που εφαρμόζει η εταιρεία .

4.1.2 SWOT Analysis

Η υπό μελέτη εταιρεία έχει ορισμένες δυνάμεις και αδυναμίες, αλλά και ευκαιρίες και απειλές ως ακολούθως:

Δυνάμεις:

- **Ισχυρή ταυτότητα μάρκας:** Η ΚΟΡΡΕΣ αναγνωρίζεται για τη δέσμευσή της ως προς τα φυσικά συστατικά, τις παραδοσιακές ελληνικές θεραπείες και τις βιώσιμες πρακτικές, που έχουν μεγάλη απήχηση στους καταναλωτές που αναζητούν προϊόντα φιλικά προς το περιβάλλον.
- **Προϊόντα υψηλής ποιότητας:** Η εταιρεία φημίζεται για τα προϊόντα περιποίησης και τα καλλυντικά υψηλής ποιότητας. Η χρήση φυσικών και

- βιολογικών συστατικών απευθύνεται σε ένα συνεχώς αυξανόμενο τμήμα καταναλωτών που είναι ιδιαίτερα ευαισθητοποιημένοι όσον αφορά το κομμάτι της υγείας και της ευημερίας
- **Καινοτόμο τμήμα E&A:** Η ΚΟΡΡΕΣ επενδύει στην έρευνα και ανάπτυξη για να δημιουργήσει καινοτόμα προϊόντα που συνδυάζουν φυσικά συστατικά με επιστημονική έρευνα. Αυτό βοηθά στη διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά.
 - **Εδραιωμένη παρουσία στην αγορά:** Η μάρκα έχει ισχυρή παρουσία στην Ελλάδα και έχει επεκταθεί με επιτυχία διεθνώς, ιδιαίτερα στην Ευρώπη και τις Ηνωμένες Πολιτείες.
 - **Ηθικές και βιώσιμες πρακτικές:** Η ΚΟΡΡΕΣ είναι γνωστή για τη δέσμευσή της στη βιωσιμότητα, συμπεριλαμβανομένης της φιλικής προς το περιβάλλον συσκευασίας και της υποστήριξης της τοπικής ελληνικής γεωργίας, η οποία ενισχύει την ελκυστικότητα ως προς την επωνυμίας της.

Αδυναμίες:

- **Τοποθέτηση στην αγορά:** Παρά το γεγονός ότι η ΚΟΡΡΕΣ ασκεί ισχυρή «γοητεία» στις εξειδικευμένες αγορές που στοχεύει, η συγκεκριμένη τοποθέτηση μπορεί να περιορίσει τις δυνατότητές της στη μαζική αγορά σε σύγκριση με άλλες πιο επώνυμες μάρκες.
- **Τιμολόγηση:** Η premium τιμολόγηση των προϊόντων ΚΟΡΡΕΣ ενδέχεται να αποθαρρύνει κάποιο μέρος των καταναλωτών οι οποίοι είναι πιο ευαίσθητοι ως προς την μεταβολή των τιμών, περιορίζοντας το μερίδιο αγοράς τους.
- **Κανάλια Διανομής:** Η εταιρεία μπορεί να αντιμετωπίσει προκλήσεις στην κλιμάκωση του δικτύου διανομής της, ειδικά σε αναδυόμενες αγορές όπου έχει λιγότερο εδραιωμένη παρουσία.

- **Εξάρτηση από ελληνικά συστατικά:** Η εξάρτηση από συγκεκριμένα ελληνικά βότανα και συστατικά μπορεί να αποτελέσει κίνδυνο εάν υπάρξουν διακοπές της εφοδιαστικής αλυσίδας ή αλλαγές στις γεωργικές συνθήκες.

Ευκαιρίες:

- **Αυξανόμενη ζήτηση για φυσικά προϊόντα:** Η αυξανόμενη παγκόσμια τάση προς φυσικά και βιολογικά προϊόντα περιποίησης δέρματος παρουσιάζει σημαντικές ευκαιρίες ανάπτυξης για την εταιρεία.
- **Επέκταση στις αναδυόμενες αγορές:** Υπάρχει δυνατότητα ανάπτυξης στις αναδυόμενες αγορές όπου υπάρχει αυξανόμενη ευαισθητοποίηση και ζήτηση για φυσικά προϊόντα ομορφιάς.
- **Ανάπτυξη ηλεκτρονικού εμπορίου:** Η αξιοποίηση των διαδικτυακών καναλιών πωλήσεων μπορεί να βοηθήσει την εταιρεία να προσεγγίσει ένα ευρύτερο κοινό και να αυξήσει τις πωλήσεις, ειδικά σε περιοχές όπου δεν έχουν έντονη φυσική παρουσία.
- **Επέκταση σειράς προϊόντων:** Η εισαγωγή νέων σειρών προϊόντων ή η διαφοροποίηση σε σχετικές κατηγορίες, όπως προϊόντα ευεξίας, συμπληρώματα διατροφής ή φυσικά αρώματα, θα μπορούσε να προσελκύσει νέα τμήματα πελατών.
- **Νέες συνεργασίες:** Οι στρατηγικές συνεργασίες με άλλες επωνυμίες, παράγοντες επιρροής ή εμπόρους λιανικής μπορούν να ενισχύσουν την προβολή της επωνυμίας και να αυξήσουν τις πωλήσεις της.

Απειλές:

- **Έντονος ανταγωνισμός:** Η βιομηχανία περιποίησης δέρματος και καλλυντικών είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστική, με πολυάριθμες καθιερωμένες μάρκες και νεοεισερχόμενους να διεκδικούν συνεχώς μερίδιο αγοράς.
- **Οικονομική αστάθεια:** Η οικονομική ύφεση μπορεί να επηρεάσει τις καταναλωτικές δαπάνες για προϊόντα premium όπως αυτά που προσφέρει η εταιρεία ΚΟΡΡΕΣ, επηρεάζοντας τις πωλήσεις και την κερδοφορία της.
- **Ρυθμιστικές προκλήσεις:** Οι αλλαγές στους διεθνείς κανονισμούς σχετικά με τα συστατικά καλλυντικών και τις πρακτικές βιωσιμότητας θα μπορούσαν να αυξήσουν το κόστος συμμόρφωσης και να επηρεάσουν τις συνθέσεις των προϊόντων.
- **Κορεσμός της αγοράς:** Σε ώριμες αγορές, ο κορεσμός των εταιρειών περιποίησης δέρματος με φυτικά προϊόντα, μπορεί να καταστήσει πρόκληση για την εταιρεία το να καταφέρει να διαφοροποιηθεί και να διατηρήσει τη θέση της στην αγορά.
- **Κίνδυνοι αναφορικά με την εφοδιαστική αλυσίδα:** Διαταραχές στην αλυσίδα εφοδιασμού, ειδικά σε εκείνες που σχετίζονται με την προμήθεια φυσικών συστατικών, θα μπορούσαν να επηρεάσουν τόσο την παραγωγή όσο και τη διαθεσιμότητα των προϊόντων.

4.1.2 Φιλοσοφία και στόχοι του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού

Η φιλοσοφία της επιχείρησης εστιάζει στην τήρηση των κανόνων ηθικής και δεοντολογίας και υπογραμμίζει τη δέσμευση της εταιρείας να λειτουργεί βάσει των αξιών που έχει θέσει αλλά και τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς που θέτουν τα πρότυπα της βιομηχανίας.

Μία από τις σημαντικότερες αξίες του Ομίλου ΚΟΡΡΕΣ είναι η δέσμευση να παρέχει συνεχώς τις κατάλληλες συνθήκες για τους εργαζομένους της. Είναι ενάντια σε

κάθε μορφή καταναγκαστικής εργασίας, σκληρής, απάνθρωπης ή εξευτελιστικής μεταχείρισης, εργασιακών συνθηκών που αποτελούν απειλή για τη ζωή ή την υγεία, καθώς και την παιδική εργασία.

Όλοι οι υπάλληλοι δεσμεύονται με σύμβαση εργασίας, η οποία περιγράφει τις βασικές συνθήκες πρόσληψής, πχ. Ώρες εργασίας, μισθός και παροχές, υπερωρίες, άδειες, γονική άδεια, διαλλείματα, πρόσβαση στις εγκαταστάσεις της εταιρίας κλπ. Η Υγεία και η Ασφάλεια είναι προτεραιότητα στην ΚΟΡΠΕΣ. Απόρροια αυτού αποτελεί η οργάνωση εκπαιδευτικών σεμιναρίων σε συχνή βάση, σχετικά με σενάρια διαχείρισης κρίσεων και πρώτων βοηθειών, ενώ παράλληλα έχουν εξασφαλίσει ομάδες εκτάκτων αναγκών στα κτίρια.

Η εταιρεία ΚΟΡΠΕΣ προσλαμβάνει μόνο άτομα που έχουν συμπληρώσει το νόμιμο ηλικιακό όριο, οπότε δεν επιτρέπεται η εργασία σε παιδιά στις εγκαταστάσεις ή τη συμμετοχή τους στην παραγωγή προϊόντων. Το εργοστάσιο και η κεντρική αποθήκη ελέγχονται συχνά για τη συμμόρφωση ως προς συγκεκριμένες προδιαγραφές. Αυτός ο όρος ισχύει και για όλους τους εργάτες που δεν είναι υπάλληλοι στην ΚΟΡΠΕΣ, αλλά το εργασιακό τους περιβάλλον ελέγχεται ή επηρεάζεται από την εταιρία αφού εργάζονται στις εγκαταστάσεις της. Κανένας εργαζόμενος δεν πρέπει να εξαναγκάζεται να δεχτεί εργασία ή να παραμείνει στα καθήκοντά του παρά τη θέλησή του. Δεν υπάρχει καμία ανοχή στη δουλεία, τη καταναγκαστική υπερωριακή εργασία, και την εμπορία ανθρώπων ή την αποπληρωμή χρέους μέσω της εργασίας.

Η εργασία είναι οργανωμένη έτσι ώστε να γίνονται σεβαστά τα δικαιώματα των εργαζομένων στην ιδιωτική του ζωή και τον ελεύθερο χρόνο. Η υπερωριακή εργασία ανατίθεται σε εθελοντική βάση και λαμβάνει υπόψη τις περιστάσεις του μεμονωμένου εργαζομένου. Ο αριθμός και η διάρκεια των διαλειμμάτων ανταποκρίνονται στη φύση της εργασίας και παρέχουν στους εργαζόμενους χρόνο για φαγητό, ξεκούραση χωρίς να επιβάλλονται πειθαρχικά μέτρα.

Στην KORRES διατηρείται ένα εργασιακό περιβάλλον με ίσες ευκαιρίες για όλους. Δεν υποστηρίζονται διακρίσεις με βάση τη φυλή, το χρώμα, το φύλο, τη γλώσσα, τη θρησκεία, τις πολιτικές απόψεις, την κοινωνική τάξη, την εθνική ή κοινωνική καταγωγή, τη συμμετοχή σε συνδικάτα, τον σεξουαλικό προσανατολισμό, το ιατρικό ιστορικό, τις οικογενειακές υποχρεώσεις, την ηλικία και την αναπηρία ή άλλα χαρακτηριστικά.

Η πρόσληψη, η αμοιβή, οι παροχές, η λήξη εργασίας, η συνταξιοδότηση ή κάθε άλλη σχετική με την εργασία απόφαση ορίζεται μόνο βάσει σχετικών και αντικειμενικών κριτηρίων τα οποία συνδέονται με τον ρόλο και την απόδοση. Όλες οι εγκαταστάσεις είναι προσβάσιμες σε άτομα με ειδικές ανάγκες και έχουν καθιερωθεί ειδικές ρυθμίσεις σε σημεία μέσα σε αυτές ώστε όλες οι ανάγκες να ικανοποιούνται.

Διασφαλίζεται το δικαίωμα στην ιδιωτική ζωή των εργαζομένων της εταιρίας. Η ανάκτηση προσωπικών δεδομένων σχετικά με τους εργαζόμενους είναι σύμφωνη με την ισχύουσα νομοθεσία ανά πάσα στιγμή και αιτιολογείται από θεμιτό επιχειρηματικό σκοπό, ο οποίος έχει γνωστοποιηθεί στον εργαζόμενο. Τα προσωπικά δεδομένα παρέχονται από τον ίδιο τον εργαζόμενο, εκτός εάν ο εργαζόμενος έχει δώσει γραπτώς τη συγκατάθεσή του για την ανάκτηση των πληροφοριών από τρίτο.

Ο Όμιλος ΚΟΡΡΕΣ αναγνωρίζει πλήρως τις ευθύνες του για την προστασία του περιβάλλοντος και ενθαρρύνει τη συνδρομή των υπαλλήλων σε περίπτωση που εντοπιστούν πιθανά προβλήματα τα οποία χρήζουν άμεσης και αποτελεσματικής αντιμετώπισης. (ΚΟΡΡΕΣ 2024)

4.2 Στρατηγικές Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού

Η εταιρεία ΚΟΡΡΕΣ αξιοποιεί αποτελεσματικά τους υπαλλήλους της μέσω ποικίλων στρατηγικών πρακτικών που ευθυγραμμίζονται με τις αξίες της επωνυμίας και τους

λειτουργικούς της στόχους. Ορισμένοι βασικοί τρόποι με τους οποίους η ΚΟΡΡΕΣ αξιοποιεί το εργατικό της δυναμικό:

1. Δίνει μεγάλη έμφαση στην πρόσληψη και διατήρηση εξειδικευμένων επαγγελματιών, ιδιαίτερα σε τομείς όπως η έρευνα και ανάπτυξη, το μάρκετινγκ και η διαμόρφωση προϊόντων. Με την προώθηση μιας κουλτούρας καινοτομίας, οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να συνεισφέρουν με νέες ιδέες και να αναπτύξουν προϊόντα αιχμής που συνδυάζουν φυσικά συστατικά με επιστημονική έρευνα.
2. Η εταιρεία επενδύει σε προγράμματα συνεχούς εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων της. Αυτό περιλαμβάνει εργαστήρια, μαθήματα και σεμινάρια που ενισχύουν τις δεξιότητες και τις γνώσεις τους σε τομείς όπως η προμήθεια φυσικών συστατικών, οι βιώσιμες πρακτικές και η εξυπηρέτηση πελατών. Τέτοιες πρωτοβουλίες βοηθούν τους εργαζόμενους να ενημερώνονται για τις τάσεις του κλάδου και να βελτιώνουν την επίδοσή τους.
3. Η δέσμευση της εταιρείας ως προς την βιωσιμότητα και τις ηθικές πρακτικές επεκτείνεται και στο εργατικό της δυναμικό. Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ενεργά στα έργα αειφορίας της εταιρείας, όπως προγράμματα ανακύκλωσης, μείωση του αποτυπώματος άνθρακα και υποστήριξη της τοπικής ελληνικής γεωργίας. Αυτό όχι μόνο ευθυγραμμίζεται με τις αξίες της εταιρείας, αλλά αυξάνει επίσης τη δέσμευση των εργαζομένων και την ικανοποίηση από την εργασία.
4. Η εταιρεία προωθεί ένα συνεργατικό και χωρίς αποκλεισμούς περιβάλλον εργασίας όπου εργαζόμενοι από διαφορετικά τμήματα εργάζονται μαζί σε διάφορα έργα. Αυτή η διεπιστημονική προσέγγιση ενθαρρύνει την ανταλλαγή ιδεών και τεχνογνωσίας, οδηγώντας σε πιο καινοτόμες και ολιστικές λύσεις.

5. Η ΚΟΡΡΕΣ αναγνωρίζει και επιβραβεύει τη σκληρή δουλειά και τα επιτεύγματα των εργαζομένων της μέσω διαφόρων προγραμμάτων κινήτρων, βραβείων και προαγωγών. Αυτό βοηθά στην παρακίνηση των εργαζομένων να αποδώσουν τον καλύτερό τους εαυτό και να παραμείνουν αφοσιωμένοι στους στόχους της εταιρείας
6. Καλλιεργεί μια ισχυρή εταιρική κουλτούρα που δίνει έμφαση στην ελληνική κληρονομιά, τη φυσική ομορφιά και την ολιστική ευεξία της. Οι εργαζόμενοι είναι ενταγμένοι σε αυτήν την κουλτούρα, η οποία προάγει την αίσθηση του ανήκειν και την υπερηφάνεια για τη δουλειά τους. Αυτή η πολιτιστική ευθυγράμμιση διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι είναι παθιασμένοι με τη εταιρεία και την αποστολή της.
7. Η εταιρεία δίνει προτεραιότητα στην ευημερία των εργαζομένων της προσφέροντας ευέλικτο ωράριο εργασίας, προγράμματα ευεξίας και δημιουργώντας ένα υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον. Αυτή η εστίαση στην ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής βοηθά στη μείωση της εξουθένωσης και στην αύξηση της συνολικής παραγωγικότητας.
8. Οι εργαζόμενοι στην εταιρεία ΚΟΡΡΕΣ εμπλέκονται συχνά σε κοινωφελείς υπηρεσίες και τοπικές πρωτοβουλίες. Αυτό όχι μόνο βοηθά στην οικοδόμηση μιας θετικής εικόνας της επωνυμίας, αλλά επίσης ενισχύει το ηθικό των εργαζομένων καθώς βλέπουν τον απτό αντίκτυπο της δουλειάς τους στην κοινότητα.
9. Η εταιρεία εκτιμά τη διαφορετικότητα και την ένταξη στο εργατικό της δυναμικό. Συγκεντρώνοντας υπαλλήλους από διαφορετικά υπόβαθρα και προοπτικές, η εταιρεία επωφελείται από ένα ευρύ φάσμα ιδεών και προσεγγίσεων, οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν σε πιο δημιουργικές και αποτελεσματικές λύσεις.

10. Διατηρεί ανοιχτούς δρόμους επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων. Οι τακτικές συναντήσεις, οι συνεδρίες ανατροφοδότησης και οι εσωτερικές έρευνες διασφαλίζουν ότι η φωνή των εργαζομένων ακούγεται και οι ανησυχίες τους αντιμετωπίζονται. Αυτή η διαφανής επικοινωνία ενισχύει την εμπιστοσύνη και τη συνεργασία εντός του οργανισμού.

4.2.1 Στρατηγική Στελέχωσης

Βασικοί τομείς ευθύνης κατά τη στρατηγική στελέχωσης είναι οι εξής:

- Παγκόσμιο Σχέδιο Μάρκετινγκ, που περιλαμβάνει ετήσια σχέδια μάρκετινγκ, καινοτομία, διαφημιστικές καμπάνιες σε συνεργασία με διαλειτουργικές ομάδες (Creative, Digital, Trade Marketing, PR) και έγκαιρη παράδοση των προϊόντων.
- Ανάπτυξη νέων προϊόντων σε στενή συνεργασία με διαλειτουργικές ομάδες προμήθειας πρώτων υλών και έρευνας και ανάπτυξης. Νέες ευκαιρίες ανάπτυξης ή διάνθισης των ήδη υπάρχοντων προϊόντων μέσω της παρακολούθησης των παγκόσμιων τάσεων και του ανταγωνισμού. (ΚΟΡΡΕΣ 2024)
- Αξιολόγηση της γκάμας των προϊόντων και συστάσεις, συμπεριλαμβανομένων βελτιώσεων ή επανακυκλοφοριών προϊόντων, καθώς και εγκαθίδρυση της αρμόζουσας κάθε φορά στρατηγικής τιμολόγησης και προώθησης.
- Συνεργασία και υποστήριξη μεταξύ όλων των διεθνών επιχειρηματικών μονάδων/αγορών.

4.2.2 Στρατηγική Ανάπτυξης

Η ΚΟΡΡΕΣ επιδιώκει συνεχώς να επεκτείνει το δίκτυο προμηθευτών και συνεργατών της προκειμένου να εντοπίσει και να συμπεριλάβει στα προϊόντα της ακόμη περισσότερα τοπικά βότανα και φυτά. Η ΚΟΡΡΕΣ στοχεύει να αξιοποιήσει στο έπακρο την τοπική γεωγραφία, τα μικροκλίματα και τα αυτόχθονα φυτά. Το εργαστήριο εξόρυξής τους, για παράδειγμα, που λειτουργεί μια διαδικασία μηδενικών αποβλήτων και χρησιμοποιεί μόνο φυσικούς διαλύτες, εξάγει αυτόχθονα φυτικά είδη όπως σταφύλι Σαντορίνης, σαφράν από την Κοζάνη και τσάι του βουνού από τους πρόποδες του Ολύμπου και τα μετατρέπει σε συστατικά προς χρήση στα καλλυντικά της.

Επιπρόσθετα αναλαμβάνει την πλήρη κυριότητα της διαδικασίας από την καλλιέργεια μέχρι την εξόρυξη. Η εταιρεία διατηρεί ένα δίκτυο 30 συνεργασιών με ντόπιους αγρότες, αγροτικούς συνεταιρισμούς, κοινωνικούς και εκπαιδευτικούς φορείς. Η συνεργασία με τοπικούς προμηθευτές έχει επίσης μειώσει τις εκπομπές CO₂ λόγω της μειωμένης μεταφοράς πρώτων υλών. (ΚΟΡΡΕΣ 2024). Συνεργάζεται επίσης με οργανισμούς όπως το Ινστιτούτο Φυτικής Αναπαραγωγής και Γενετικών Πόρων για την προστασία των φυτικών πληθυσμών και των απειλούμενων ειδών. Η υποστήριξη πρωτοβουλιών όπως ο Βαλκανικός Βοτανικός Κήπος Κρουσίων του Ινστιτούτου, για παράδειγμα, προχωρά το έργο διατήρησης των μοναδικών φυτών της Ελλάδας.

Η ΚΟΡΡΕΣ στοχεύει στο να έχει θετικό κοινωνικό αλλά και περιβαλλοντικό αντίκτυπο. Η εταιρεία παρέχει υπηρεσίες εκπαίδευσης και συμβουλευτικής σε αγρότες, μοιράζοντας δεξιότητες και γνώσεις για να τους βοηθήσει να επεκτείνουν τις επιχειρήσεις τους. Κατά την αναζήτηση νέων καλλιεργητικών περιοχών, η ΚΟΡΡΕΣ συνεργάζεται με το Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών για τον εντοπισμό των βέλτιστων τοποθεσιών για την καλλιέργεια των απαιτούμενων συστατικών, λαμβάνοντας επίσης υπόψη οικονομικά και κοινωνικά κριτήρια, όπως τα ποσοστά ανεργίας. Αυτή η διαδικασία διασφαλίζει ότι επιλέγονται οι κατάλληλες τοποθεσίες και ότι η επένδυση

στην περιοχή θα έχει επίσης θετικό αντίκτυπο στους τοπικούς αγρότες και την κοινότητά τους.

Η εταιρεία επιδιώκει συνεχώς να επεκτείνει το δίκτυο προμηθευτών και συνεργατών της προκειμένου να εντοπίσει και να αξιοποιήσει ακόμη περισσότερα τοπικά βότανα και φυτά στα προϊόντα της. Η μελέτη των ελληνικών φυτών και η ανακάλυψη ισχυρών δραστικών ουσιών παραμένει απαραίτητη στις προσπάθειες της εταιρείας για την προώθηση της τοπικής βιοποικιλότητας. (ΚΟΡΡΕΣ 2024)

4.2.3 Στρατηγική Ανταμοιβών

Η εταιρεία αντιμετωπίζει παγκόσμιο ανταγωνισμό στα πλαίσια της προσπάθειας όλων των εταιρειών να εδραιωθούν στην αγορά και να αποκτήσουν πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι βασικός πόρος για την επιτυχία της επιχείρησης. Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού επικεντρώνεται στις ανθρώπινες σχέσεις και στην ευημερία τους, προκειμένου να συνεισφέρουν πλήρως στο έργο της εταιρείας. Το σύστημα ανταμοιβών μιας εταιρείας είναι από τις πιο καίριες πτυχές της λειτουργίας της, καθώς υποδηλώνει την αναγνώριση της συνεισφοράς του εκάστοτε εργαζομένου. Σε παγκόσμιο επίπεδο υπάρχουν τέσσερις παράγοντες που επηρεάζουν τις ανταμοιβές των εργαζομένων: θεσμικοί παράγοντες, παράγοντες επιχειρηματικού μοντέλου, παράγοντες διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και πολιτιστικοί παράγοντες. Οι ανταμοιβές είναι πολύ σημαντικό στοιχείο στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς επηρεάζουν τα κίνητρα των εργαζομένων για την ολοκλήρωση των καθηκόντων τους και κατά συνέπεια επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (ΚΟΡΡΕΣ 2024).

Ο όμιλος ΚΟΡΡΕΣ ακολουθεί τις σύγχρονες τάσεις και εφαρμόζει κάθε είδους ανταμοιβές, οικονομικές ή μη, άμεσες ή έμμεσες. Δείχνει εμπράκτως πως αντιλαμβάνεται τη σημασία της εφαρμογής όλων των στοιχείων των ανταμοιβών για τη

βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, η οποία θα οδηγήσει σε βελτιωμένη απόδοση της επιχείρησης συλλογικά (ΚΟΡΡΕΣ 2024).

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

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

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

KORRES (2024) «Code of Conduct» Available at: <https://gr.korres.com/el/pages/code-of-conduct> [12.6.2024]

KORRES (2024) Ανάκτηση από: https://gr.korres.com/el/pages/mycircle-marketing-page?gad_source=1&gclid=EAlalQobChMI-fq2_vrVhgMVRqRaBR31_gcwEAAYASAAEgJPYvD_BwE [12.6.2024]

Kensai (2007) " Κορρές: μια παγκόσμια ελληνική επιχειρηματική επιτυχία Ανάκτηση από: "<http://anamorfosis.net/blog/?p=30>, [12.6.2024]

<https://el.wikipedia.org/wiki/Korres>

Συμπεράσματα

Από την ανάλυση περίπτωσης της εταιρείας ΚΟΡΡΕΣ, διαπιστώθηκε ότι η εταιρεία, αναγνωρίζοντας τους εργαζομένους της ως την κύρια πηγή πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών, έχει πραγματοποιήσει ποικίλες δραστηριότητες Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων, διασφαλίζοντας μια σημαντική πορεία ανάπτυξης. Η ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων στις δράσεις και την λήψη αποφάσεων της εταιρείας για τη δημιουργία και υλοποίηση των σχεδίων της, δείχνει τον σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού.

Η απόκτηση αξίας για τις εταιρείες μέσω των ανθρώπων, συνεπάγεται ουσιαστική αλλαγή του τρόπου με τον οποίο αντιλαμβάνονται τους εργαζόμενους και τη σχέση εργασίας. Περιλαμβάνει τη θεώρηση των εργαζομένων ως πηγή στρατηγικού πλεονεκτήματος. Οι εταιρείες που εφαρμόζουν αυτό το μοναδικό όραμα δύνανται να κερδίσουν τους ανταγωνιστές τους και να γίνουν ηγέτες του κλάδου.

Συνολική Βιβλιογραφία

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Αθανασίου, Λ. (2000). *Μέθοδοι και Τεχνικές Έρευνας στις Επιστήμες της Αγωγής*,
Ιωάννινα

Γεωργόπουλος Γ. (2001). *Δημόσιες Σχέσεις Θεωρία και Πράξη*, Εκδόσεις Το Οικονομικό,
Αθήνα

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

Ιωσηφίδης, Θ. (2008) *Ποιοτικές Μέθοδοι Έρευνας στις Κοινωνικές Επιστήμες*. Αθήνα:
Κριτική

Κυριαζόπουλος, Π. & Σαμαντά, Ειρ. (2010), *“Μεθοδολογία έρευνας εκπόνησης
διπλωματικών εργασιών”*, Αθήνα, Σύγχρονη Εκδοτική.

Μπουραντάς, Δ.(2012) *Μάνατζμεντ των επιχειρήσεων*, Αθήνα: Εκδόσεις
Σταμούλης

Ντάνος Α.,& Σαμαντά Ε. (2015). *Εισαγωγή στη Διοίκηση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων
Πόρων*, Αθήνα:Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική

Παπαδοπούλου Μ. (2018). *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού σε Επιχειρήσεις και
Οργανισμούς. Μελέτη Περίπτωσης: Ιδιωτικό Σχολείο*, Αθήνα

Παρασκευόπουλος Ι. (1993), *“Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας”*, Τόμος 1, Αθήνα.

Πουρνάρα Β. (2018). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα και τα Κίνητρα
για την Αύξηση της Αποδοτικότητας τους την Εποχή της Οικονομικής Κρίσης στην
Ελλάδα*, Κόρινθος

Σταθακόπουλος,(2001),*Έρευνα Αγοράς*, Αθήνα: Σταμούλης

Χυτήρης Λ. (2018), Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και επιχειρήσεις, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

Afiouni, F. (2013). Human Capital Management: a new name for HRM?, *International Journal Learning and Intellectual Capital*, 10(1)

Ali, W., Frynas, J. G., & Mahmood, Z. (2017). Determinants of corporate social responsibility (CSR) disclosure in developed and developing countries: A literature review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(4), 273-294.

Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A. O., Helm-Stevens, R., & Ansoff, R. (2018). *Implanting strategic management*. Springer.

Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of strategic human resource management*. Kogan Page Publishers.

Armstrong, M.(2012) *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*, 4th Edition, London: Kogan Page

Aswathappa K. (2008). *Human Resource Management, Text and Cases*, Fifth Edition, McGraw Hill Company, India

Bányai, T., Landschützer, C., & Bányai, Á. (2018). Markov-chain simulation-based analysis of human resource structure: How staff deployment and staffing affect sustainable human resource strategy. *Sustainability*, 10(10), 3692.

Bartunek, J. M., & Jones, E. B. (2017). How organizational transformation has been continuously changing and not changing. In *Research in organizational change and development* (Vol. 25, pp. 143-169). Emerald Publishing Limited.

- Beer, M., Boselie, P., & Brewster, C. (2015). Back to the future: Implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago. *Human Resource Management, 54*(3), 427-438.
- Beer, M., Boselie, P., & Brewster, C. (2015). Back to the future: Implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago. *Human Resource Management, 54*(3), 427-438.
- Bellisario, A., & Pavlov, A. (2018). Performance management practices in lean manufacturing organizations: a systematic review of research evidence. *Production Planning & Control, 29*(5), 367-385.
- Bethke-Langenegger, P., Mahler, P., Staffelbach, B. (2011). Effectiveness of talent management strategies, *European Journal of International Management, Vol.5, no5*.
- Biermann, R., & Harsch, M. (2017). Resource dependence theory. *Palgrave handbook of inter-organizational relations in world politics, 135-155*.
- Birkinshaw J. (2010). *The Critical Need To Reinvent Management*, *Business Strategy Review, 21* (1), 4-11
- Boon, C., & Kalshoven, K. (2014). How high-commitment HRM relates to engagement and commitment: The moderating role of task proficiency. *Human Resource Management, 53*(3), 403-420.
- Bosnjak, M., Ajzen, I., & Schmidt, P. (2020). The theory of planned behavior: Selected recent advances and applications. *Europe's Journal of Psychology, 16*(3), 352.
- Boxall, P. (2018). The development of strategic HRM: reflections on a 30-year journey. *Labour & Industry: a journal of the social and economic relations of work, 28*(1), 21-30.

- Brown, D. (2014). The future of reward management: From total reward strategies to smart rewards. *Compensation & Benefits Review*, 46(3), 147-151.
- Caniglia, G., Luederitz, C., von Wirth, T., Fazey, I., Martín-López, B., Hondrila, K., ... & Lang, D. J. (2021). A pluralistic and integrated approach to action-oriented knowledge for sustainability. *Nature Sustainability*, 4(2), 93-100.
- Carroll, A. B. (2015). Corporate social responsibility. *Organizational dynamics*, 44(2), 87-96.
- Cascio, W. F. (2015). Strategic HRM: Too important for an insular approach. *Human Resource Management*, 54(3), 423-426.
- Cattermole, G. (2018). Creating an employee engagement strategy for millennials. *Strategic HR Review*, 17(6), 290-294.
- Cavaye, A.L.M. (1996). Case study research: a multi-faceted research approach for IS. *Information systems journal* 6(3): 227-242.
- Clardy, A. (1997). *Studying your workforce: Applied research methods and tools for the training and development practitioner*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Cristian, M. & Stefania, PR. (2020). Human Resources Strategies – Resourcing Strategy, Academia de Studii Economice Bucuresti, Piata Romana nr6, Sector 1, Bucuresti.
- Cuypers, I. R., Hennart, J. F., Silverman, B. S., & Ertug, G. (2021). Transaction cost theory: Past progress, current challenges, and suggestions for the future. *Academy of Management Annals*, 15(1), 111-150.
- Cuypers, I. R., Hennart, J. F., Silverman, B. S., & Ertug, G. (2021). Transaction cost theory: Past progress, current challenges, and suggestions for the future. *Academy of Management Annals*, 15(1), 111-150.
- Dooley, L. M. (2002). Case study research and theory building. *Advances in Developing Human Resources*, 4(3), 335-354

- Doucet, O., Lapalme, M. È., Simard, G., & Tremblay, M. (2015). High involvement management practices as leadership enhancers. *International Journal of Manpower*, 36(7), 1058-1071.
- Eco, R. (2001). *Πως γίνεται μια διπλωματική εργασία*. Αθήνα: Νήσος
- Eden, C., & Ackermann, F. (2013). *Making strategy: The journey of strategic management*. Sage.
- Eisenhardt, K. M. (1991). Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic. *Academy of Management Review*, 16: 620–627.
- Engert, S., Rauter, R., & Baumgartner, R. J. (2016). Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: A literature review. *Journal of cleaner production*, 112, 2833-2850.
- Farnham, D. (2015). *Human resource management in context: Insights, strategy and solutions*. Kogan Page Publishers.
- Forés, B., & Camisón, C. (2016). Does incremental and radical innovation performance depend on different types of knowledge accumulation capabilities and organizational size?. *Journal of business research*, 69(2), 831-848.
- Fottler, M.D. Phillips, R.L. Blair, J.D. (1990) Achieving competitive advantage through strategic human resource management, *Hosp Health Serv Adm*, Chapter 1.
- Greer, C. R., Carr, J. C., & Hipp, L. (2016). Strategic staffing and small-firm performance. *Human resource management*, 55(4), 741-764.
- Han, J. H., Kang, S., Oh, I. S., Kehoe, R. R., & Lepak, D. P. (2019). The goldilocks effect of strategic human resource management? Optimizing the benefits of a high-performance work system through the dual alignment of vertical and horizontal fit. *Academy of Management Journal*, 62(5), 1388-1412.

- Herling, R. W. , Weinberger, L., & Harris, L. (2000). *Case study research: Defined for application in the field of HRD*. St. Paul: University of Minnesota
- Ihuah, P. W. (2014). A review of soft and hard approaches of human resource management and the success of real estate development in Nigeria. *Journal of Business Management and Economic Development (JBMED)*, 1(1).
- Jansson, A., & Rozenbachs, A. (2016). HR as strategic partner: How to make it happen.
- Jehanzeb, K. & Bashir, NA. (2013). Training and development program and its benefits to employee and organization: A conceptual study, *European Journal of Business and Management*,5(2)
- Jehanzeb, K. & Bashir, NA. (2013). Training and development program and its benefits to employee and organization: A conceptual study, *European Journal of Business and Management*, Vol.5, no2.
- Jiang, K., Takeuchi, R., & Lepak, D. P. (2013). Where do we go from here? New perspectives on the black box in strategic human resource management research. *Journal of management Studies*, 50(8), 1448-1480.
- Kew, J., & Stredwick, J. (2016). *Human resource management in a business context*. Kogan Page Publishers.
- Konopik, J., Jahn, C., Schuster, T., Hoßbach, N., & Pflaum, A. (2022). Mastering the digital transformation through organizational capabilities: A conceptual framework. *Digital Business*, 2(2), 100019.
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?. *The international journal of human resource management*, 25(8), 1069-1089.

- Latapí Agudelo, M. A., Jóhannsdóttir, L., & Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International journal of corporate social responsibility*, 4(1), 1-23.
- Latorre, F., Guest, D., Ramos, J., & Gracia, F. J. (2016). High commitment HR practices, the employment relationship and job performance: A test of a mediation model. *European Management Journal*, 34(4), 328-337.
- Lin, C., Yu-Ping Wang, C., Wang, C. Y., & Jaw, B. S. (2017). The role of human capital management in organizational competitiveness. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 45(1), 81-92.
- Ling, Y. H. (2013). The influence of intellectual capital on organizational performance— Knowledge management as moderator. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(3), 937-964.
- Lubis, N. W. (2022). Resource based view (RBV) in improving company strategic capacity. *Research Horizon*, 2(6), 587-596.
- Maisyura, M., Aisyah, T., & Ilham, R. N. (2022). Transformational leadership in organizational transformation. *Jurnal Ekonomi*, 11(03), 478-488.
- Matthews, G. (2018). Employee engagement: what's your strategy?. *Strategic HR Review*, 17(3), 150-154.
- Mc Daniel, C. & Gates, R. (1995), "*Marketing Research Essentials*", West Publishing Company.
- Memon M., Mangi R. and Rohra C. (2009). *Human Capital a Source of Competitive Advantage: Ideas for Strategic Leadership*, Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 3 (4), 4182-4189
- Miles, M. B., and A. Huberman, M. (1994). *Qualitative Data Analysis*, Newbury Park, CA: Sage Publications

- Mondy R.W. (2011). *Human Resource Management*, 12th Edition, Publisher Prentice Hall
- Nave, A., & Ferreira, J. (2019). Corporate social responsibility strategies: Past research and future challenges. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(4), 885-901.
- Njemanze, I. (2016). What Does Being a Strategic HR Business Partner Look Like in Practice?
- Noruzy, A., Dalfard, V. M., Azhdari, B., Nazari-Shirkouhi, S., & Rezazadeh, A. (2013). Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: an empirical investigation of manufacturing firms. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 64, 1073-1085.
- Novak, A. (2017, May). Knowledge management and organizational performance—Literature review. In *Management Challenges in a Network Economy: MakeLearn and TIIM International Conference* (pp. 433-440).
- Nwokocha, I. (2016). Managing reward strategy to enhance employee performance, retention and productivity in organizations: A general overview. *International Journal of Development and Management Review*, 11(1), 20-38.
- Porter, M. (1998), *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press N.Y.
- Purcell, J. (2014). The impact of corporate strategy on human resource management. In *New Perspectives on Human Resource Management (Routledge Revivals)* (pp. 67-91). Routledge.
- Reilly, P. (2012). The practice of strategy. *Strategic HR Review*, 11(3), 129-135.

- Roeck, D., Sternberg, H., & Hofmann, E. (2020). Distributed ledger technology in supply chains: A transaction cost perspective. *International Journal of Production Research*, 58(7), 2124-2141.
- Ronda-Pupo, G. A., & Guerras-Martin, L. Á. (2012). Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962–2008: a co-word analysis. *Strategic management journal*, 33(2), 162-188.
- Salau, O. P., Worlu, R., Osibanjo, A., Ogunnaike, O., & Oni-Ojo, E. (2016). Employee Relations Strategy: Implication for Performance in Lagos State University, South-West, Nigeria. *İş ve İnsan Dergisi*, 3(1), 53-63.
- Saleh, N. S., Yaacob, H. F., & bin Rosli, M. S. (2015). Critical review: Assessing and seeking the intricacy or discrepancy of Ulrich model transforming paradigm in organization human resource. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(2), 324.
- San, O. T., Theen, Y. M., & Heng, T. B. (2012). The reward strategy and performance measurement (evidence from Malaysian insurance companies). *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 2(1), 211-223.
- Sato, Y., Kobayashi, N., & Shirasaka, S. (2020, September). Structural analysis between HR systems and HR outcomes to motivate employees based on Harvard Model. In *2020 9th International Congress on Advanced Applied Informatics (IIAI-AAI)* (pp. 570-575). IEEE.
- Schuler, R. (1992). Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business, *Journal Organizational Dynamics*.
- Shannak, R., Masa'deh, R., & Akour, M. (2012). Knowledge management strategy building: Literature review. *European Scientific Journal*, 8(15), 143-168.
- Smither, R., Houston, J., & McIntire, S. (2016). *Organization development: Strategies for changing environments*. Routledge.

- Snell, S. A. (1992). Control theory in strategic human resource management: The mediating effect of administrative information. *Academy of Management Journal*, 35(2), 292-327.
- Storey, J., Ulrich, D., Wright, P. (2019). Strategic Human Resources Management: A Research overview, 1st edition, Routledge New York
- Tai, F. M., & Chuang, S. H. (2014). Corporate social responsibility. *Ibusiness*, 6(03), 117.
- Thoman, D., & Lloyd, R. (2018). A review of the literature on human resource development: Leveraging HR as strategic partner in the high performance organization. *Journal of International & Interdisciplinary Business Research*, 5(1), 147-160.
- Verduci, E., Di Profio, E., Fiore, G., & Zuccotti, G. (2022). Integrated approaches to combatting childhood obesity. *Annals of Nutrition and Metabolism*, 78(Suppl. 2), 8-19.
- Wang, C. H., Baba, V. V., Hackett, R. D., & Hong, Y. (2016). Effects of high-performance work systems on expanding employee OCB role definitions. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2016, No. 1, p. 12081). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Wheelen, T., Hunger, D (2012), Strategic Management and Business Policy, 13th edition, Pearson Education Ltd, Harlow, U.K.
- Wright, P. & McMahan, G. (1992). Theoretical perspectives for Strategic Human Resources Management, *Journal of Management*
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1991). Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human resource management review*, 1(3), 203-225.
- Wu, N., Hoque, K., Bacon, N., & Bou Llusar, J. C. (2015). High-performance work systems and workplace performance in small, medium-sized and large firms. *Human Resource Management Journal*, 25(4), 408-423.

Yadapadithaya, P. S. (2021). Executive Compensation Trends Status And Determinants A Study With Reference To Selected Industrial Units In Karnataka.

Yin, R. K. (2002) *Case Study Research, Design and Methods*, 3rd ed. Newbury Park, Sage Publications

Yusuf, R. M., Fidyawan, S., & Wekke, I. S. (2017). Ulrich model on practices of human resource strategic roles.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

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

<https://www.linkedin.com/pulse/hr-guide-managing-talent-succession-planning-using9-box-aribisala/>

KORRES (2024) «Code of Conduct» Available at: <https://gr.korres.com/el/pages/code-of-conduct> [12.6.2024]

KORRES (2024) Ανάκτηση από: https://gr.korres.com/el/pages/mycircle-marketing-page?gad_source=1&gclid=EAlaIQobChMI-fq2_vrVhgMVRqRaBR31_gcwEAYASAAEgJPYvD_BwE [12.6.2024]

Kensai (2007) " Κορρές: μια παγκόσμια ελληνική επιχειρηματική επιτυχία Ανάκτηση από: "<http://anamorfosis.net/blog/?p=30>, [12.6.2024]

<https://el.wikipedia.org/wiki/Korres>