



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

Διπλωματική Εργασία:

**Στρατηγικό Μάνατζμεντ και Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου
Δυναμικού:**

η περίπτωση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων

Σταυρούλα Λάμπου

Επιβλέπων Καθηγητής: Νικόλαος Γεωργόπουλος

Πειραιάς, 2024

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

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

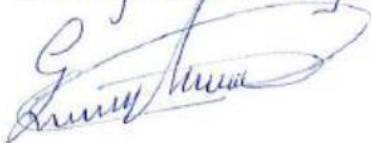
«Στρατηγικό Μάνατζμεντ και Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: η περίπτωση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων»

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 Ονοματεπώνυμο

Σταυρούλα Νάμπου, 27/11/24



Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Νικόλαο Γεωργόπουλο, για την πολύτιμη καθοδήγησή του, την αμεσότητα, τις στοχευμένες παρατηρήσεις και τις γνώσεις που μοιράστηκε τόσο κατά τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας, όσο και κατά τη διάρκεια των τριών εξαμήνων φοίτησής μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα. Ευχαριστώ πολύ επίσης, τον κ. Γιάννη Στοΐτση και την κα Φραντσεσκα Τσαροπούλου για την εμπιστοσύνη, τη συνεργασία και την προθυμία να μοιραστούν μαζί μου πληροφορίες αναφορικά με την Agroknow.

Ευχαριστώ πολύ τη μητέρα μου για την ηθική και συναισθηματική υποστήριξη που μου προσέφερε καθ' όλη τη διάρκεια φοίτησής μου στο πρόγραμμα. Τέλος, δε θα μπορούσα να μην ευχαριστήσω τον σύντροφο και συνοδοιπόρο μου στη ζωή, Λάμπρο, που γενναιόδωρα με ενθάρρυνε και άοκνα με στήριζε σε κάθε στιγμή αυτού του ταξιδιού.

Κατάσταση Πινάκων

Πίνακας 3.1: Πολιτικές που διαμορφώνουν τα αποτελέσματα των Ανθρωπίνων Πόρων και τα Οργανωσιακά Αποτελέσματα.....

Πίνακας 6.1: Ορισμός Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων.....

Πίνακας 6.2 Πρόσφατες έρευνες σχετικά με τις πρακτικές και μεθόδους πρόσληψης και επιλογής στις ΜμΕ.....

Πίνακας 7.1 Τομείς & Επίπεδο Εκπαίδευσης Εργαζομένων Agroknow.....

Πίνακας 7.2: Συγκεντρωτικός πίνακας σημείων διαφοροποίησης της Agroknow σε σύγκριση με τι υποστηρίζεται στη βιβλιογραφία ως προς το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων.....

Κατάσταση Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 2.1: Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....

Διάγραμμα 2.2: Αλυσίδα Αξίας.....

Διάγραμμα 3.1: Υπόδειγμα Προσέγγισης Michigan / Matching Model.....

Διάγραμμα 3.2: Ο Κύκλος των Ανθρωπίνων Πόρων.....

Διάγραμμα 3.3: Το Υπόδειγμα του Harvard.....

Διάγραμμα 3.4: Το Ευρωπαϊκό Υπόδειγμα HRM.....

Διάγραμμα 3.5: Αρχιτεκτονική Δομή της λειτουργίας των Ανθρωπίνων Πόρων.....

Διάγραμμα 3.6: Το HRM Σύστημα.....

Διάγραμμα 3.7: Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.....

Διάγραμμα 3.8: Οι ρόλοι του HR για τη δημιουργία ενός ανταγωνιστικού οργανισμού.....

Διάγραμμα 3.9: Ορισμός των HR ρόλων.....

Διάγραμμα 3.10: Δείκτης αριθμού επαγγελματιών HR πλήρους ωραρίου (Full Time Employees-FTEs) ανά 100 εργαζόμενους πλήρους ωραρίου.....

Διάγραμμα 3.11: Μέση αναλογία εργαζομένων & προσωπικού HR, σε σχέση με τον αριθμό εργαζομένων πλήρους ωραρίου.....

Διάγραμμα 4.1. Καθοριστικοί παράγοντες οριζόντιας και κάθετης ευθυγράμμισης.....

Διάγραμμα 4.2. Σχέση μεταξύ στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και επιχειρησιακής επίδοσης.....	
Διάγραμμα 5.1: Τα στάδια της διαδικασίας προσέλκυσης κι επιλογής εργαζομένων.....	
Διάγραμμα 7.1 Οργανόγραμμα Agroknow.....	

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	2
Μεθοδολογία.....	2
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	7
Στρατηγικό Μάνατζμεντ (Strategic Management).....	7
2.1 Ορισμός Στρατηγικής.....	7
2.2 Αναγκαιότητα Στρατηγικής.....	8
2.3 Οι τέσσερις φάσεις της Στρατηγικής	9
2.4 Στρατηγικό Μάνατζμεντ	11
2.5 Στρατηγικό Μάνατζμεντ και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.....	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	35
Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.....	35
3.1 Ορισμός της Διοίκησης του Ανθρώπινου Παράγοντα	35
3.1.1 Διαφορετικοί όροι για τη Διοίκηση του Ανθρώπινου Παράγοντα.....	37
3.2 Ιστορική εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.....	41
3.3 Χαρακτηριστικά της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.....	44
3.4 Η σπουδαιότητα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	45
3.5 Μοντέλα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	46
3.5.1 Michigan Framework / Matching Model.....	47
3.5.2 The Harvard Model (1984).....	49
3.5.3 The hard and soft HRM Model	52
3.5.4 The Guest Model (1987)	53
3.5.5 The European Model of HRM	58
3.6 Οι στόχοι της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	62
3.7 Αρχιτεκτονική Δομή και Συστήματα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	67
3.8 Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (HR Functions).....	72
3.9 Σχέση Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και Στελεχών Γραμμής (Line Managers).....	79
3.10 Οι ρόλοι της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	82
3.11 Οργάνωση του τμήματος HRM.....	88
3.12 Τάσεις στο HR.....	91
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	100

Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων-Strategic Human Resource Management (SHRM)	100
4.1 Ορισμός Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων - Strategic Human Resource Management (SHRM)	100
4.1.1. Χαρακτηριστικά SHRM.....	102
4.1.2. Αξία-Σπουδαιότητα του SHRM.....	103
4.1.3. Η Στρατηγική φύση του SHRM	104
4.2 Θεωρητικό πλαίσιο διαμόρφωσης του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων (SHRM).....	106
4.2.1 Θεωρία Πόρων-Ικανοτήτων (Resource-based view)	108
4.2.2. Στρατηγική Εναρμόνιση (Strategic Fit).....	109
4.2.3. Στρατηγική Ευελιξία (Strategic Flexibility)	110
4.2.4. Η θεωρία του Ανθρώπινου Κεφαλαίου (The human capital perspective)	111
4.2.5. Η θεωρία της Συμπεριφοράς (The behavioral perspective)	112
4.2.6. Το μοντέλο AMO.....	113
4.2.7. Θεωρία πολλαπλών ενδιαφερομένων και θεωρία της ευημερίας των εργαζομένων (Multiple Stakeholder theory and employee-wellbeing theory).....	114
4.3 Προσεγγίσεις στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων (SHRM).....	115
4.3.1. Προσέγγιση της καλύτερης πρακτικής (Best Practice Approach)	116
4.3.2 Προσέγγιση της καλύτερης ευθυγράμμισης (Best Fit Approach)	118
4.3.3 Προσέγγιση της Ομαδοποίησης (Bundling)	118
4.4 Στρατηγικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.....	119
4.4.1 Είδη Στρατηγικών Ανθρώπινου Δυναμικού	120
4.5 Διαμόρφωση και Υλοποίηση Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων (SHRM)	123
4.6 Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων και Επίδοση (Performance).....	125
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	135
Ανθρώπινοι Πόροι – Στρατηγική Στελέχωση	135
5.1 Στελέχωση με Ανθρώπινο Δυναμικό (People Resourcing)	135
5.2 Στρατηγική Στελέχωση (Strategic Resourcing).....	135
5.3 Προσέλκυση Ανθρώπινου Δυναμικού	138
5.3.1 Στόχοι προσέλκυσης	139
5.3.2 Προϋποθέσεις αποτελεσματικής προσέλκυσης	140
5.3.3 Τα στάδια της προσέλκυσης.....	141
5.4 Επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού.....	152
5.4.1 Μέθοδοι Επιλογής.....	153

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	158
Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων και Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις	158
6.1 Ο ορισμός των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜμΕ)	158
6.2 Τα χαρακτηριστικά των μικρομεσαίων επιχειρήσεων	159
6.3 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα των ΜμΕ	161
6.4 Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις	165
6.4.1. Παρουσίαση των θεωριών from «bleak house» to «small is beautiful»	165
6.4.2. Παρουσίαση της παρούσας κατάστασης που επικρατεί στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις σχετικά με το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων	169
6.4.3. Recruiting και Selection στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις	177
6.4.4. Μελλοντικές κατευθύνσεις για το HRM στην έρευνα για τις ΜμΕ	184
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7	199
Μελέτη Περίπτωσης: Agroknow	199
7.1 Γενικά Στοιχεία για την εταιρεία	199
7.1.1 Σύντομη ιστορική αναδρομή	199
7.1.2 Χαρτοφυλάκιο εταιρείας - Πελατολόγιο	201
7.1.3 Στρατηγικές Συνεργασίες	202
7.1.4 Εταιρική Διακυβέρνηση	203
7.1.5 Πιστοποιήσεις, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Βραβεία	203
7.1.6 Αποστολή & Όραμα	204
7.1.7 Τζίρος & θέση στον κλάδο	206
7.1.8 Τμήματα της επιχείρησης	206
7.2 Στοιχεία για το Περιβάλλον που δραστηριοποιείται η επιχείρηση	207
7.2.1 Ανάλυση PEST	207
7.2.2 Ανάλυση Porter	221
7.3 Στοιχεία για τις στρατηγικές της επιχείρησης	230
7.3.1 Επιχειρησιακή Στρατηγική	230
7.3.2 Επιχειρηματική Στρατηγική της Agroknow	232
7.3.3 Λειτουργική Στρατηγική	235
7.4 Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων	236
7.4.1 Οργάνωση Ανθρωπίνων Πόρων	236
7.4.2 Γενικές & Ειδικές Στρατηγικές Ανθρωπίνων Πόρων	239
7.4.3 Προσέλκυση & Επιλογή Ανθρωπίνων Πόρων	244
7.5 Ανθρώπινο Δυναμικό & Δημιουργία Αξίας	248
7.6 SWOT Analysis	249

7.7 Πρόταση Στρατηγικής.....	253
7.8 Συμπεράσματα.....	255

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί κρίσιμο στοιχείο για την επιτυχία κάθε επιχείρησης, αποτελώντας σημαντικό στρατηγικό και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (DeCenzo, Robbins & Verhulst, 2016). Ειδικά οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις που αποτελούν τη ραχοκοκαλιά σε κάθε οικονομία, λόγω μεγέθους, βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στη μοναδικότητα, την ποιότητα και τα κίνητρα του ανθρώπινου δυναμικού τους για να ανταγωνιστούν σε μια παγκοσμιοποιημένη αγορά.

Η παρούσα εργασία έχει ως στόχο να διερευνήσει την εφαρμογή του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις δίνοντας κυρίως έμφαση στη στρατηγική προσέλκυση κι επιλογή προσωπικού που οδηγούν στην απόκτηση ταλέντου για τη διασφάλιση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την εκπόνηση της παρούσας εργασίας. Εν συνεχεία, στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται παρουσίαση των αρχών που διαμορφώνουν το Στρατηγικό Μάνατζμεντ, στο τρίτο και το τέταρτο κεφάλαιο αναλύονται αντίστοιχα οι αρχές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων και στο πέμπτο εξετάζονται οι προϋποθέσεις, τα στάδια και οι πρακτικές της στρατηγικής στελέχωσης. Στο επόμενο κεφάλαιο γίνεται ανασκόπηση της βιβλιογραφίας προκειμένου να προσδιοριστεί ο τρόπος και ο βαθμός εφαρμογής του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Στο τελευταίο κεφάλαιο μελετάται η περίπτωση της μικρομεσαίας επιχείρησης Agroknow. Αρχικά, γίνεται μία σύντομη ιστορική αναδρομή κι αναφέρονται βασικά στοιχεία και χαρακτηριστικά που συνθέτουν την εταιρεία. Διερευνάται το περιβάλλον που δραστηριοποιείται μέσω PEST και Porter Analysis και στη συνέχεια παρουσιάζονται στοιχεία τόσο για τις Στρατηγικές, όσο και το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων που εφαρμόζει η επιχείρηση. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την πρόταση στρατηγικής σε επιχειρησιακό και επιχειρηματικό επίπεδο καθώς και τα συμπεράσματα που εξάγονται.

Σημαντικοί Όροι: Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων, Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Μεθοδολογία

Για τη συγγραφή της παρούσας διπλωματικής εργασίας αξιοποιήθηκε η βιβλιογραφική ανασκόπηση και η μέθοδος της μελέτης περίπτωσης (case study). Πιο συγκεκριμένα, για τη μελέτη του θεωρητικού υπόβαθρου του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων, της Στρατηγικής Στελέχωσης και του κεφαλαίου για το Στρατηγικό Μάνατζμεντ στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, εφαρμόστηκε βιβλιογραφική ανασκόπηση ενός συνόλου έγκυρων και αξιόπιστων επιστημονικών βιβλίων και άρθρων (papers), μελετών και αναφορών (reports) που έχουν δημοσιευθεί σε επιστημονικά και επιχειρηματικά περιοδικά. Οι τέσσερις πρώτοι προαναφερόμενοι επιστημονικοί τομείς είναι αρκετά ώριμοι, με αποτέλεσμα να υπάρχει πληθώρα πηγών δεδομένου των πολυάριθμων μελετών που έχουν διεξαχθεί για αυτά τα αντικείμενα. Η μελέτη για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις ήταν περισσότερο απαιτητική, καθώς η βιβλιογραφία είναι κατακερματισμένη και οι αναφορές πιο περιορισμένες, η έρευνα δε για το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων επικεντρώνεται περισσότερο στις μεγάλες επιχειρήσεις.

Προκειμένου να μελετήσουμε τον τρόπο που μία ελληνική μικρομεσαία επιχείρηση εφαρμόζει το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων, αξιοποιήσαμε τη μέθοδο της μελέτης περίπτωσης. Η μελέτη περίπτωσης αποτελεί μία από τις πιο ευρέως χρησιμοποιούμενες ερευνητικές προσεγγίσεις που χρησιμοποιείται όταν ο ερευνητής θέλει να διεξάγει μία ποιοτική έρευνα και να επιτευχθεί η βαθύτερη και πολύπλευρη κατανόηση πολύπλοκων θεμάτων, φαινομένων ή γεγονότων σε πραγματικό χρόνο μέσα στο πλαίσιο, στο οποίο αναπτύσσονται. Σύμφωνα με τους Halinen & Tornroos (2005) η μελέτη περίπτωσης (case study) είναι η διεξοδική μελέτη εμπειρικών στοιχείων που συλλέχθηκαν σε ένα χρονικό διάστημα για τη μελέτη μία σαφώς ορισμένης περίπτωσης για να παρέχουν μία ανάλυση του πλαισίου και των διαδικασιών που απαντώνται σε ένα φαινόμενο.

Η συγκεκριμένη μεθοδολογία εφαρμόζεται σε ποικίλους τομείς, κυρίως στο χώρο των κοινωνικών επιστημών και απαντά σε τρεις βασικές ερωτήσεις που απασχολούν τους ερευνητές σε κάθε θέμα: «πώς», «τι» και «γιατί».

Αρχικά θα πρέπει να αποφασιστεί εκ των προτέρων ο τρόπος με τον οποίο θα διεξαχθεί η έρευνα. Είναι σύνηθες σε ένα case study που διεξάγεται σε μία εταιρεία να ακολουθείται η λογική της «απαγωγής» ή αλλιώς του «συστηματικού συνδυασμού» όπου συνδυάζονται ένα θεωρητικό πλαίσιο, έρευνα στο πεδίο και ανάλυση για να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα είτε αυτά βοηθήσουν στη βελτίωση υπαρχουσών θεωριών είτε στη δημιουργία νέων (Dubois & Gadde 2002). Η μέθοδος της «απαγωγής» διαμορφώνεται από την προσπάθεια του ερευνητή να ερμηνεύσει τα γεγονότα καθώς αυτά πραγματοποιούνται στον χώρο της επιχείρησης και επικοινωνούνται σε εκείνον από τους ανθρώπους που ενεργούν στο πλαίσιο αυτής.

Η μέθοδος του case study ενέχει και ένα στοιχείο τομής στον χρόνο, καθώς μελετώντας την ίδια περίπτωση σε διαφορετικές χρονικές στιγμές ή περιστάσεις, μπορούμε να διακρίνουμε πιθανές αλλαγές. Ο ερευνητής μπορεί να διεξάγει συνεντεύξεις για ένα εκτενές χρονικό διάστημα, να διερευνήσει κάποιο αρχείο που μπορεί να περιέχει παρελθοντική πληροφορία σε μία σειρά ετών ή να επιστρέψει στην συγκεκριμένη έρευνα για να διαπιστώσει αλλαγές και τάσεις που έχουν προκύψει (Bryman, 2008).

Ωστόσο, ένα μεγάλο ανοιχτό θέμα στη μεθοδολογία του case study είναι αν τα ευρήματα μίας έρευνας σε μία κοινωνική μονάδα (πχ επιχείρηση) μπορούν να γενικευτούν σε ένα μεγαλύτερο πληθυσμό παρόμοιων κοινωνικών μονάδων. Εφόσον μία μόνο περίπτωση δεν είναι αντιπροσωπευτική ενός πλήθους περιπτώσεων, δεν μπορεί υπό αυτή την έννοια να διαμορφώσει μία βάση για μία στατιστική γενίκευση (Yin 2014, pp44-45). Παρ' όλα αυτά ένα case study μπορεί να συμβάλει στην επιβεβαίωση ή μη, μίας ήδη ανεπτυγμένης θεωρίας. Πιο συγκεκριμένα, το case study δεν εξετάζει τη θεωρία αυτή καθ' αυτή, αλλά την κατάρριψη των υποθέσεων που τη συνθέτουν, διότι δεν μπορεί να τις επιβεβαιώσει, καθώς εξετάζει μία μόνο περίπτωση, αλλά μπορεί να τις καταρρίψει καθώς η υπόθεση οφείλει να ισχύει για όλες τις περιπτώσεις που εκφράζονται από μία θεωρία (Priya, 2021).

Τα βασικά στάδια για τη διεξαγωγή μιας μελέτης περίπτωσης είναι τα ακόλουθα (Crowe, Cresswell, Robertson, et al., 2011):

1. *Ορισμός της περίπτωσης (Defining the case)*: Με αφετηρία τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις που αποτελούν βασικό μοχλό ανάπτυξης σε κάθε οικονομία, επικεντρώθηκαν τα ερευνητικά ερωτήματα γύρω από τους άξονες του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων και την εφαρμογή του στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Ειδικότερα, η εστίαση αφορά στο «πώς», «γιατί» και σε «τι βαθμό» μια μικρομεσαία επιχείρηση στην Ελλάδα, στο παρόν στάδιο ανάπτυξης που βρίσκεται, εφαρμόζει το Στρατηγικό Μάνατζμεντ και το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων, προκειμένου να επιτύχει τους στρατηγικούς της σκοπούς. Πραγματοποιήθηκε ανάλυση στις γενικές και ειδικές στρατηγικές HRM που εφαρμόζει καθώς και τις πρακτικές για τη στρατηγική προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων.
2. *Επιλογή της περίπτωσης (Selecting the case)*: Προκειμένου να μελετηθούν τα παραπάνω επελέγη η μικρομεσαία εταιρεία Agroknow που δραστηριοποιείται σε έναν σχετικά καινούριο, συνεχώς αναπτυσσόμενο και απαιτητικό κλάδο, αυτόν του FoodTech. Μετρά δεκατρία χρόνια επιχειρηματικής δραστηριότητας, μέσα στα οποία έχει ήδη πραγματοποιήσει βήματα διεθνοποίησης καθώς οι δραστηριότητές της έχουν επεκταθεί στην Ευρώπη και την Αμερική. Σημαντικό παράγοντα για την επιλογή της εν λόγω εταιρείας διαδραμάτισε και η δυνατότητα πρόσβασης σε πληροφορίες που αφορούν στην εταιρεία. Η Agroknow είναι αρκετά εξωστρεφής, συνεργάζεται με πανεπιστήμια σε Ελλάδα και εξωτερικό και είναι πρόθυμη να συνεισφέρει στην έρευνα.
3. *Συλλογή και ανάλυση δεδομένων (Collecting and analysing the data)*: Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο των ερωτηματολογίων που δόθηκαν στον CTO κ. Γιάννη Στοΐτση και την Head of Operations κα Φραντσέσκα Τσαροπούλου. Οι ερωτήσεις ήταν κυρίως ανοιχτού τύπου και αφορούσαν στην υλοποίηση του Στρατηγικού Μάνατζμεντ και του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων αντίστοιχα. Μέσα από την επιλογή ερωτήσεων ανοιχτού τύπου θελήσαμε να δώσουμε την ευελιξία στα στελέχη που συμμετείχαν στην έρευνα να αναπτύξουν σε μεγαλύτερο βάθος τις απαντήσεις τους. Αξιοποιήθηκαν επίσης, πληροφορίες από συνεντεύξεις στελεχών της εταιρείας (όπως ο CEO, κ. Νίκος Μανουσέλης) σε περιοδικά.

4. *Συμπεράσματα* (Interpreting data and reporting the findings): Η εξαγωγή των συμπερασμάτων της μελέτης περίπτωσης πραγματοποιήθηκε σε δύο επίπεδα. Πρώτον, πραγματοποιήθηκε σύγκριση των ευρημάτων μας με τα όσα υποστηρίζονται στη βιβλιογραφία σχετικά με τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων που εφαρμόζουν. Δεύτερον, αναλύθηκαν τα συμπεράσματα που προκύπτουν μεμονωμένα από τη μελέτη της εταιρείας Agroknow και προχωρήσαμε σε πρόταση στρατηγικής.

Βιβλιογραφία-Πηγές 1^ο Κεφαλαίου

Ξενογλώσση Βιβλιογραφία / Ξένες Πηγές:

- Bryman, A. (2008) Social research methods. 3rd Edition, Oxford University Press., New York.
- Crowe, S., Cresswell, K., Robertson, A. et al. (2011). The case study approach. BMC Med Res Methodol 11, 100. <https://doi.org/10.1186/1471-2288-11-100>
- Priya, A. (2021). Case Study Methodology of Qualitative Research: Key Attributes and Navigating the Conundrums in Its Application. Sociological Bulletin, 70(1), 94-110.
- Rashid, Y., Rashid, A., Warraich, M. A., Sabir, S. S., & Waseem, A. (2019). Case Study Method: A Step-by-Step Guide for Business Researchers. International Journal of Qualitative Methods, 18. <https://doi.org/10.1177/1609406919862424>
- Yin, R. K. (2014). Case study research: design and methods. Fifth edition. Los Angeles, SAGE, p44-45.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Στρατηγικό Μάνατζμεντ (Strategic Management)

2.1 Ορισμός Στρατηγικής

Ο όρος «στρατηγική» βρίσκει τις ρίζες του στην αρχαία ελληνική λέξη «στρατηγός» κι εφαρμόζεται όχι μόνο για στρατιωτικούς σκοπούς, αλλά μεταξύ άλλων στη διπλωματία, την πολιτική και το χώρο των επιχειρήσεων. Το γεγονός αυτό έχει οδηγήσει στην εμφάνιση πληθώρας ορισμών κατά τη διάρκεια των χρόνων, προκειμένου να αποδοθεί η σημασία της έννοιας αυτής. Παρακάτω έχουμε συγκεντρώσει ορισμένους από αυτούς τους ορισμούς.

«Στρατηγική είναι ο καθορισμός μακροπρόθεσμων στόχων και σκοπών, η υιοθέτηση μιας σειράς τρόπων δράσης και η κατανομή των πόρων που είναι απαραίτητοι για την επίτευξη των καθορισμένων σκοπών.»

Alfred Chandler (1962)

«Στρατηγική είναι ένα σχέδιο, το οποίο περιλαμβάνει τους στόχους, τους σκοπούς και τις πολιτικές που θα βοηθήσουν στην επίτευξη αυτών των σκοπών και είναι διαμορφωμένο το σχέδιο με τέτοιον τρόπο ώστε να ορίζεται σε ποιον κλάδο βρίσκεται ή πρόκειται να βρίσκεται η επιχείρηση καθώς και το είδος αυτής της επιχείρησης.»

Kenneth Andrews (1981)

«Στρατηγική είναι ένα προμελετημένο σχέδιο (plan), ένα τέχνασμα (ploy), δηλαδή ενέργειες που πραγματοποιούν οι επιχειρήσεις ώστε να υπερέχουν έναντι των ανταγωνιστών τους, ένα υπόδειγμα (pattern) που προσδίδει συνέπεια στις ενέργειες της επιχείρησης για την υλοποίηση ή μη του σχεδιασμού, μία τοποθέτηση (position) της επιχείρησης στην αγορά ώστε να υπάρξει εναρμόνιση μεταξύ της επιχείρησης και του εξωτερικού περιβάλλοντός της για να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και μία προοπτική (perspective) υποδηλώνοντας ότι η κουλτούρα που διαθέτει η

επιχείρηση διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στους σκοπούς και τις δράσεις της επιχείρησης.» («Five Ps For Strategy»).

Henry Mintzberg (1987)

«Η ουσία της στρατηγικής βρίσκεται στην υλοποίηση των δραστηριοτήτων μίας επιχείρησης με τρόπο διαφορετικό απ' ό,τι οι ανταγωνιστές της και η ανταγωνιστική στρατηγική σημαίνει να είσαι διαφορετικός.»

Michael Porter (1996)

Συνάγεται επομένως το συμπέρασμα ότι η στρατηγική αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σχέδιο, ξεχωριστό για κάθε επιχείρηση, με το οποίο γίνεται προσπάθεια να επιτευχθούν οι μακροπρόθεσμοι σκοποί της επιχείρησης κι η υπεροχή της έναντι των ανταγωνιστών της.

Έτσι, κάθε επιχείρηση προκειμένου να συναλλάσσεται με επιτυχία με το εξωτερικό περιβάλλον της οφείλει να διαθέτει ένα στρατηγικό σχέδιο, σκοπός του οποίου είναι η εξισορρόπηση (strategic fit) των δυνάμεων και των αδυναμιών που χαρακτηρίζουν την εταιρεία στο εσωτερικό της περιβάλλον, καθώς και των ευκαιριών κι απειλών που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον, όπως έχουν προκύψει αυτές ύστερα από την ανάλυση των δύο περιβαλλόντων (Γεωργόπουλος, 2013). Η εξισορρόπηση αυτή μετουσιώνεται στην επιθυμητή στρατηγική της επιχείρησης (intended strategy), η οποία μετεξελιίσσεται αρχικά σε μελετημένη στρατηγική (deliberate strategy) κι ύστερα σε υλοποιήσιμη στρατηγική (realized strategy), (Mintzberg and Waters, 1985). Ωστόσο, εξαιτίας μεταβολών του περιβάλλοντος και καταστάσεων που δεν είχαν προβλεφθεί από την επιχείρηση δύναται μία επιθυμητή στρατηγική να μην υλοποιηθεί και να προκύψουν στην πορεία αναδυόμενες στρατηγικές ως ανάγκη να ανταποκριθεί απέναντι σε αυτές τις μεταβολές (Mintzberg and Waters, 1985). Συνεπώς, η στρατηγική δεν περιορίζεται σε αυτά που επιθυμεί και σχεδιάζει η επιχείρηση, αλλά σε αυτά που εν τέλει πράττει κι επιτυγχάνει. (Γεωργόπουλος, 2013).

2.2 Αναγκαιότητα Στρατηγικής

Η πραγματοποιηθείσα έρευνα κι η πλούσια βιβλιογραφία σχετικά με τη στρατηγική των επιχειρήσεων καταμαρτυρούν τον σπουδαίο ρόλο που κατέχει της επιχειρήσεις. Ειδικότερα, η στρατηγική ορίζει εκ των προτέρων κατευθυντήριες γραμμές σχετικά με τον τρόπο υλοποίησης

των δραστηριοτήτων της επιχειρήσεις, την ικανοποίηση των πελατών και βελτιώνει την οικονομική επίδοση της επιχείρησης. Μία αποτελεσματική στρατηγική έχει θετική επίδραση στην αύξηση των εσόδων, τα κέρδη και την απόδοση των επενδύσεων (Thompson et al., 2016). Η στρατηγική δύναται να οριοθετήσει την επιχείρηση μέσα στο ανταγωνιστικό περιβάλλον και να της προσφέρει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενώ εταιρείες που επιλέγουν να μην εφαρμόσουν μία ανταγωνιστική στρατηγική είναι δυνατό θα οδηγηθούν σε χαμηλή επίδοση και κερδοφορία (Porter, 1980).

Οι επιχειρήσεις με τις στρατηγικές που εφαρμόζουν ενοποιούν τους πόρους της προκειμένου να υλοποιήσουν τους σκοπούς της. Παράλληλα, επιτυγχάνουν διασύνδεση με το περιβάλλον, αφού η εκάστοτε στρατηγική είναι απόρροια της εναρμόνισης του εσωτερικού περιβάλλοντος με το εξωτερικό (Γεωργόπουλος, 2021). Αναγκαία κρίνεται η ύπαρξη της στρατηγικής στο σύγχρονο, πολυτάραχο περιβάλλον (Γεωργόπουλος, 2013). Ως πολυτάραχο ορίζεται το περιβάλλον στο οποίο υπάρχει αδυναμία πρόβλεψης και περιβαλλοντική αβεβαιότητα (Ramírez R, Selsky JW., 2016) εξαιτίας μεταβολών που λαμβάνουν χώρα. Ο έντονος ανταγωνισμός σε παγκόσμιο επίπεδο, η εκτεταμένη χρήση της τεχνολογίας, η αυξημένη πίεση που ασκείται από τους καταναλωτές, η σμίκρυνση του κύκλου ζωής των προϊόντων κι η παγκοσμιοποίηση είναι ορισμένα μόνο παραδείγματα. Αυτό το περιβάλλον, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, αφενός καθιστά πρόκληση τη διαμόρφωση κι υλοποίηση της στρατηγικής κι αφετέρου οδηγεί στον αναστοχασμό των παραδοσιακών προσεγγίσεων του στρατηγικού μάνατζμεντ με επακόλουθο την αναζήτηση νέων (C.K.Prahalad, Gary Hamel, 1994; Robert M. Grant, 2003, D’Aveni R.A. et al., 2010). Έτσι, η στρατηγική μεταβάλλεται ανάλογα με της περιβαλλοντικές αλλαγές προκειμένου να παραμείνει βιώσιμη.

2.3 Οι τέσσερις φάσεις της Στρατηγικής

Οι Gluck, Kaufman and Walleck (1982) υποστηρίζουν πως οι επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να κατανοήσουν και να ανταποκριθούν απέναντι στις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος έχουν υιοθετήσει μία σειρά από τεχνικές και μεθόδους που αποτυπώνουν την εξελικτική πορεία του στρατηγικού σχεδιασμού. Η πορεία αυτή παρουσιάζεται μέσα από τέσσερις φάσεις:

Φάση 1η Basic financial planning (Προϋπολογισμοί και Χρηματοοικονομικοί έλεγχοι)

(Αρχές της δεκαετίας του '50):

Οι επιχειρήσεις ξεκινούν τον σχεδιασμό υλοποιώντας ετήσιους προϋπολογισμούς και στη συνέχεια πραγματοποιούν χρηματοοικονομικούς ελέγχους προκειμένου να διαπιστώσουν εάν έχουν επιτευχθεί όσα αρχικά είχαν σχεδιάσει. Η ανάλυση που γίνεται είναι σε μικρή κλίμακα και το μεγαλύτερο μέρος της πληροφορίας προέρχεται από το εσωτερικό της επιχείρησης, ενώ το τμήμα των πωλήσεων παρέχει ένα μικρό ποσοστό πληροφορίας από το εξωτερικό περιβάλλον. Σε αυτή τη φάση, οι εταιρείες θεωρούν ότι δε θα υπάρξουν μεταβολές στο περιβάλλον της επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 2013; Wheelen et al., 2018).

Φάση 2η Forecast-based planning (Μακροπρόθεσμος Σχεδιασμός)

(Τέλη της δεκαετίας του '50):

Οι επιχειρήσεις προχωρούν στην υλοποίηση σχεδίων πενταετούς συνήθως διάρκειας καθώς οι ετήσιοι προϋπολογισμοί αδυνατούν να συμβάλουν στο μακροπρόθεσμο σχεδιασμό. Σε αυτή τη φάση, σκοπός είναι να οριστούν οι οργανωσιακοί στόχοι και η κατανομή των πόρων σε αυτούς (Γεωργόπουλος, 2013). Οι επιχειρήσεις συνδυαστικά με την πληροφορία από το εσωτερικό τους περιβάλλον, συγκεντρώνουν δεδομένα και από το εξωτερικό περιβάλλον, ώστε να προβούν σε προβλέψεις των περιβαλλοντικών τάσεων. Ωστόσο, οι προβλέψεις αυτές δε μπορούν να αντιληφθούν τις σημαντικές περιβαλλοντικές μεταβολές κι αυτό το είδος σχεδιασμού για να έχει θετικά αποτελέσματα απαιτεί την ύπαρξη συγκεκριμένων συνθηκών όπως είναι ο χαμηλός ανταγωνισμός, ο υψηλός ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς, ευκολία στην πρόβλεψη τάσεων κι επιχειρήσεις που διαθέτουν μία επιχειρηματική μονάδα (Γεωργόπουλος, 2013).

Φάση 3η Externally oriented (strategic) planning (Στρατηγικός Σχεδιασμός)

(Δεκαετία του '70):

Καθώς το εξωτερικό περιβάλλον καθίσταται ευμετάβλητο, τα ανώτατα στελέχη των επιχειρήσεων αποκτούν ενεργό ρόλο στον στρατηγικό σχεδιασμό προκειμένου να ανταποκριθούν απέναντι στις αλλαγές και τον υψηλό ανταγωνισμό με στρατηγικό τρόπο. Σύμβουλοι επιχειρήσεων παρέχουν καινοτόμες τεχνικές προκειμένου να χρησιμοποιηθούν στη συλλογή πληροφορίας και την πρόβλεψη μελλοντικών τάσεων. Τα ανώτατα στελέχη εστιάζουν στη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης κι αναπτύσσουν τα μακροπρόθεσμα σχέδια της, ενώ οι εργαζόμενοι στα κατώτερα επίπεδα της ιεραρχίας απλώς υλοποιούν τις αποφάσεις χωρίς να συμμετέχουν ενεργά στον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης (Wheelen et al., 2018).

Φάση 4η Στρατηγικό Μάνατζμεντ (Strategic Management)

(Δεκαετία του '80 έως και σήμερα):

Στα μέσα της δεκαετίας του '70 οι επιχειρήσεις συνειδητοποιούν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός δε μπορεί να ανταποκριθεί στην αβεβαιότητα που χαρακτηρίζει το περιβάλλον (Γεωργόπουλος, 2013). Έτσι, αναπτύσσουν το στρατηγικό μάνατζμεντ που έχει ως αφετηρία τον έλεγχο του εσωτερικού κι εξωτερικού περιβάλλοντος ώστε οι εταιρείες να προσαρμόζονται αποτελεσματικά στις αλλαγές που συμβαίνουν στο περιβάλλον τους (David, 2011).

Επισημαίνεται ότι στις δύο πρώτες φάσεις, το παρελθόν αποτελεί δείκτης του μέλλοντος, καθώς οι επιχειρήσεις πιστεύουν πως ό,τι συνέβη στο παρελθόν θα ισχύσει και στο μέλλον ενώ στην τρίτη και τέταρτη φάση το περιβάλλον καθίσταται ευμετάβλητο και πολύπλοκο. Συνεπώς, οι επιχειρήσεις δε δύνανται να στηριχθούν σε συμβάντα του παρελθόντος για να λάβουν αποφάσεις. Ωστόσο, στο στρατηγικό σχεδιασμό οι επιχειρήσεις έχοντας ως δεδομένη και σαφώς ορισμένη την αποστολή τους, λαμβάνουν υπόψιν τους τις αλλαγές που πραγματοποιούνται στο εξωτερικό περιβάλλον και στη συνέχεια προχωρούν στη διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής τους. Από την άλλη πλευρά, το στρατηγικό μάνατζμεντ έχει ως αφετηρία τις αλλαγές στο εσωτερικό κι εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας και με βάση αυτές τις αλλαγές αναδιαμορφώνει την αποστολή της κι ακολούθως διαμορφώνει κι υλοποιεί τη στρατηγική της (Γεωργόπουλος, 2021).

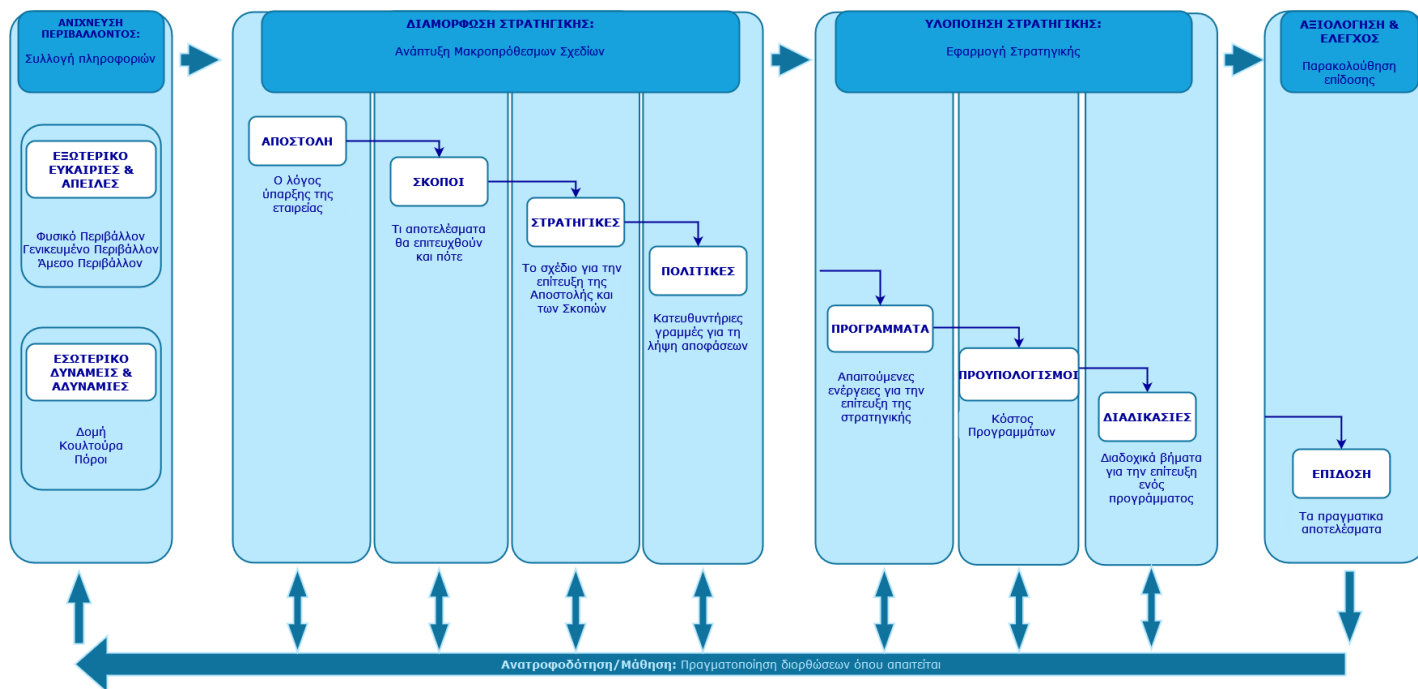
2.4 Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ αφορά μία σειρά από αποφάσεις και ενέργειες που οδηγούν στην ανάπτυξη μιας αποτελεσματικής στρατηγικής ώστε να επιτευχθούν οι σκοποί που έχουν τεθεί (Glueck and Jauch, 1984). Αντιμετωπίζει την επιχείρηση ως “όλον” κι ενσωματώνει όλες τις λειτουργίες της: το μάρκετινγκ, τη χρηματοοικονομική λογιστική, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, την παραγωγή/λειτουργίες, το τμήμα έρευνας κι ανάπτυξης και τα πληροφοριακά συστήματα που διαθέτει, με σκοπό η επιχείρηση να υλοποιήσει επιτυχώς τους σκοπούς της (David, 2011).

Ο αριθμός των επιχειρήσεων που υιοθετούν το στρατηγικό μάνατζμεντ για να λάβουν αποτελεσματικές αποφάσεις συνεχώς αυξάνεται. Τα οφέλη που αντλούν οι οργανισμοί και οι

επιχειρήσεις από το στρατηγικό μάνατζμεντ σχετίζονται με οικονομικούς και μη οικονομικούς παράγοντες. Όσον αφορά στο πρώτο σκέλος, η έρευνα έχει δείξει ότι οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν στρατηγικό μάνατζμεντ σημειώνουν υψηλότερη επίδοση, κερδοφορία, πωλήσεις και παραγωγικότητα, συγκριτικά με εκείνες στις οποίες απουσιάζει (David, 2011). Στα μη οικονομικά οφέλη, περιλαμβάνεται η δυνατότητα κατανόησης του εξωτερικού περιβάλλοντος και προσαρμογής στις συνεχείς μεταβολές του, βοηθώντας έτσι τις επιχειρήσεις να διαμορφώσουν στρατηγικές και να ανταποκριθούν στις αλλαγές του περιβάλλοντος (Glueck and Jauch, 1984). Παρέχει πληροφορίες και δεδομένα στην επιχείρηση ώστε να αναγνωρίζει τις απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον και τη βοηθά να κατανοεί τις στρατηγικές των ανταγωνιστών της (David, 2011), βελτιώνει την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων σε όλο το φάσμα της διοικητικής ιεραρχίας, συνεισφέρει στον αποδοτικότερο συντονισμό των διαφορετικών λειτουργιών στην επιχείρηση και συντελεί στη βέλτιστη κατανομή των πόρων (Rao, 2016). Επίσης, παρέχει κατευθυντήριες γραμμές στους εργαζομένους και καθιστά σαφείς τους σκοπούς της επιχείρησης (Glueck and Jauch, 1984), γεγονός που συμβάλλει να αποκτήσουν μια βαθύτερη κατανόηση της επιχείρησης και μία ολιστική προσέγγιση των προβλημάτων που μπορεί να αντιμετωπίζει (Rao, 2016).

Το υπόδειγμα του στρατηγικού μάνατζμεντ περιλαμβάνει τέσσερα βασικά στοιχεία: την ανίχνευση του εσωτερικού κι εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού, τη διαμόρφωση της στρατηγικής, την υλοποίηση της στρατηγικής και τέλος την αξιολόγηση και τον έλεγχο (Wheelen et al., 2018). Στην εικόνα 2.1 παρουσιάζεται το υπόδειγμα του στρατηγικού μάνατζμεντ, το οποίο θα αναλύσουμε στη συνέχεια.



Διάγραμμα 2.1: Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ (μεταφρασμένο)

Πηγή: *Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Alan N. Hoffman & Charles E. Bamford (2018), Strategic Management and Business Policy, 15th edition, Pearson, p.47*

Ανίχνευση του περιβάλλοντος (Environmental Scanning)

Αποτελείται από τον έλεγχο, την αξιολόγηση και τη διάχυση των πληροφοριών από το εσωτερικό κι εξωτερικό περιβάλλον σε στελέχη της επιχείρησης που λαμβάνουν στρατηγικές αποφάσεις. Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης διακρίνεται σε **γενικευμένο** (societal environment) κι **άμεσο** (task environment) (Wheelen et al., 2018). Το γενικευμένο ή μακροπεριβάλλον περιλαμβάνει την ανάλυση των πολιτικών, οικονομικών, κοινωνικών, τεχνολογικών, περιβαλλοντολογικών και νομικών δυνάμεων που καθώς μεταβάλλονται επιφέρουν αλλαγές στις επιχειρήσεις. Η ανάλυση αυτή είναι γνωστή κι ως PESTEL ανάλυση, καθώς προκύπτει ως ακρωνύμιο από τα αρχικά γράμματα των αγγλικών όρων Political, Economic, Sociocultural, Technological, Environmental, Legal/regulatory forces (Thompson et al., 2016) ή κατά άλλους STEEP ανάλυση (Sociocultural, Technological, Economic, Ecological, and Political–legal forces) (Wheelen et al., 2018). Τα ανώτατα στελέχη των οργανισμών δε μπορούν να ελέγξουν και να επιδράσουν σε αυτές τις δυνάμεις.

Το άμεσο ή μικροπεριβάλλον ή κλάδος που ανήκει η επιχείρηση περιλαμβάνει τους ανταγωνιστές της επιχείρησης κι όλους τους άμεσα ενδιαφερόμενους προς την επιχείρηση, δηλαδή τους προμηθευτές, τις ενώσεις των εργαζομένων, τους εμπορικούς συλλόγους, την τοπική κοινωνία όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση, τους πιστωτές, τους πελάτες, τις ειδικές ομάδες ενδιαφέροντος, την κυβέρνηση και τους μετόχους (Wheelen et al., 2018). Το περιβάλλον αυτό ονομάζεται task environment καθώς η επιχείρηση έχει ως καθήκον να εξισορροπήσει τα διαφορετικά και συχνά αντικρουόμενα συμφέροντα των προαναφερθουσών ομάδων (stakeholders) (Γεωργόπουλος, 2021).

Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης συνίσταται από τη δομή, την εταιρική κουλτούρα που περιλαμβάνει τις αξίες της επιχείρησης και τους διαθέσιμους πόρους. Το περιβάλλον αυτό είναι εφικτό να ελεγχθεί από τα ανώτατα στελέχη των επιχειρήσεων και τα τρία αυτά στοιχεία του διαμορφώνουν τον τρόπο με τον οποίο εκτελούνται οι δραστηριότητες στο εσωτερικό του οργανισμού (Wheelen et al., 2018).

Ένα ευρύτατα χρησιμοποιούμενο εργαλείο για την ανάλυση του εσωτερικού κι εξωτερικού περιβάλλοντος είναι η ανάλυση SWOT, που είναι ακρωνύμιο των λέξεων Strengths (δυνάμεις), Weaknesses (αδυναμίες), Opportunities (ευκαιρίες), Threats (απειλές). Οι δυνάμεις κι αδυναμίες αφορούν χαρακτηριστικά του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, οπότε και διερευνώνται μέσα σε αυτό ενώ οι ευκαιρίες κι οι απειλές προκύπτουν από τη σχέση της επιχείρησης με το εξωτερικό της περιβάλλον. Οι τέσσερις αυτοί παράγοντες έχουν στρατηγικό ρόλο στις επιχειρήσεις (Wheelen et al.2018).

Διαμόρφωση Στρατηγικής (Strategy Formulation)

Η διαμόρφωση της στρατηγικής αφορά στη διαδικασία της έρευνας, της ανάλυσης και της λήψης απόφασης προκειμένου η επιχείρηση να οδηγηθεί σε ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ωστόσο, η διαμόρφωση της βέλτιστης στρατηγικής για την επιχείρηση απαιτεί να οριστούν εξ' αρχής: η αποστολή της επιχείρησης, οι σκοποί της, οι εναλλακτικές στρατηγικές καθώς και οι πολιτικές που θα εφαρμόσει (Wheelen et al.2018).

Αποστολή (Mission)

Αποστολή ή διαφορετικά πρόταση αποστολής είναι ο λόγος ύπαρξης της επιχείρησης στον κλάδο, ο χαρακτήρας και η ταυτότητά της (Andrew Campbell and Sally Yeung, 1991). Προσδιορίζει τη συνεισφορά της επιχείρησης στην κοινωνία και τον λόγο για τον οποίο είναι μοναδική και διακρίνεται μεταξύ των υπόλοιπων επιχειρήσεων του κλάδου (Wheelen et al.2018). Είναι σημαντικό η αποστολή να γνωστοποιείται στους εργαζόμενους της επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 2021), ώστε να αποκτούν κοινή αντίληψη για τον οργανισμό (Wheelen et al.2018). Παράλληλα, δημιουργείται μία ενιαία εικόνα της επιχείρησης σε όλες τις ενδιαφερόμενες ομάδες που βρίσκονται στο άμεσο περιβάλλον του οργανισμού (Wheelen et al.2018). Είναι σημαντικό η αποστολή να εξετάζεται και να αναθεωρείται καθώς το περιβάλλον των επιχειρήσεων μεταβάλλεται (Drucker,1986). Η αποστολή και το όραμα μπορεί να είναι ακριβώς τα ίδια σε μία επιχείρηση, όμως δεν είναι πλήρως ταυτόσημες έννοιες (Andrew Campbell and Sally Yeung, 1991). Το όραμα αναφέρεται σε μία καλύτερη κατάσταση στην οποία επιθυμεί να βρεθεί η επιχείρηση στο μέλλον, σε έναν στόχο, ενώ η αποστολή αναφέρεται στο παρόν και την ταυτότητά της. Έτσι, όταν το όραμα επιτευχθεί, χρειάζεται η επιχείρηση να διαμορφώσει ένα νέο όραμα ενώ η αποστολή μπορεί να παραμείνει η ίδια (Andrew Campbell and Sally Yeung, 1991).

Σκοποί (Objectives)

Ένας ξεκάθαρος ορισμός της αποστολής της επιχείρησης καθιστά σαφείς και ρεαλιστικούς τους σκοπούς της επιχείρησης (Drucker, 1986). Ως σκοπός ορίζεται το τελικό αποτέλεσμα μιας σχεδιασμένης δραστηριότητας και είναι ωφέλιμο να παρουσιάζεται στους εργαζόμενους ως σαφώς ορισμένη δράση για το τι ακριβώς πρέπει να επιτευχθεί ποσοτικά και μέχρι πότε (Wheelen et al.2018). Η υλοποίηση των σκοπών οφείλει να έχει ως αποτέλεσμα την εκπλήρωση της αποστολής της εταιρείας (Wheelen et al.2018). Στο σημείο αυτό, χρειάζεται να γίνει διάκριση μεταξύ των όρων “σκοπός” (objective) και “στόχος” (goal). Μολονότι, οι όροι συχνά αναφέρονται ως συνώνυμοι, έχουν διαφορετική σημασία. “Στόχος” είναι η διατύπωση μιας πρότασης σχετικά με το τι θα πρέπει να επιτευχθεί, χωρίς ωστόσο να έχουν προσδιοριστεί ποσοτικά και χρονικά κριτήρια (Wheelen et al.2018). Οι σκοποί και οι στόχοι μπορούν να αφορούν στην κερδοφορία (καθαρά κέρδη), την αποδοτικότητα (χαμηλό κόστος), τον πλούτο των μετόχων, την ανάπτυξη της επιχείρησης (αύξηση στις πωλήσεις), την καλή φήμη της επιχείρησης, τη συνεισφορά στους εργαζόμενους (μισθοί, ασφάλεια), τη συνεισφορά στην κοινωνία (φορολογία, συμμετοχή σε φιλανθρωπίες), το μερίδιο αγοράς, την τεχνολογική πρόοδο (καινοτομία), την επιβίωση (αποφυγή

χρεοκοπίας), προσωπικές ανάγκες της ανώτατης διοίκησης (προσφορά εργασίας σε συγγενικά πρόσωπα) (Wheelen et al.2018).

Στρατηγική

Η επιχείρηση μέσω της ανίχνευσης του εξωτερικού περιβάλλοντος έχει προσδιορίσει μια σειρά από σημαντικούς παράγοντες όπως είναι η αγορά στόχος που αποτελεί την καταλληλότερη επιλογή με βάση την υφιστάμενη κατάσταση και τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης, οι κύριοι ανταγωνιστές του οργανισμού καθώς και τον τρόπο με τον οποίο θα ανταγωνιστεί ώστε να διακριθεί (Wheelen et al.2018). Επομένως, η συλλογή των στοιχείων του εσωτερικού κι εξωτερικού περιβάλλοντος επιτρέπει στην ανώτατη διοίκηση να διαμορφώσει τη στρατηγική της επιχείρησης λαμβάνοντας αποφάσεις, οι οποίες στη συνέχεια θα υλοποιηθούν με τη χρήση των πόρων της επιχείρησης και θα επηρεάσουν το σύνολο των λειτουργιών της (David, 2011) και θα αναδιαμορφώσουν εν γένει τη δομή της (Chandler, 1962). Έτσι, η στρατηγική είναι μία ολοκληρωμένη προσέγγιση για τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα πετύχει την αποστολή και τους σκοπούς της (Wheelen et al.2018).

Μία στρατηγική μπορεί να χαρακτηριστεί ως κατάλληλη για μία επιχείρηση και συνεπώς επιτυχημένη, όταν ακολουθεί τα ακόλουθα τρία κριτήρια (Thompson et al., 2016):

- Πρώτον, η στρατηγική είναι σε θέση να επιτυγχάνει την εναρμόνιση της επιχείρησης με το εξωτερικό περιβάλλον της (external fit), να ανταποκρίνεται δηλαδή στις συνθήκες του ανταγωνισμού και του κλάδου εν γένει και να αξιοποιεί τις ευκαιρίες που δημιουργούνται για την επιχείρηση. Επίσης, θα πρέπει να είναι εξατομικευμένη στην εκάστοτε επιχείρηση και να αξιοποιεί αποτελεσματικά τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει (internal fit). Οι επιτυχημένες στρατηγικές έχουν δυναμικό χαρακτήρα, εξελίσσονται και προσαρμόζονται στις αλλαγές των συνθηκών που επικρατούν στο εσωτερικό κι εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.
- Δεύτερον, θα πρέπει να βοηθά την επιχείρηση να δημιουργεί ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, ώστε να απολαμβάνει υψηλή επίδοση για μακρύ χρονικό διάστημα.
- Τρίτον, η στρατηγική θα πρέπει να εξασφαλίζει στην επιχείρηση υπερέχουσα επίδοση σε δύο επίπεδα: ως προς την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης και το μερίδιο αγοράς που

κατέχει κι ως προς την κερδοφορία και την οικονομική της επίδοση πάνω από το μέσο όρο του κλάδου.

Οι μεγάλοι οργανισμοί, οι όμιλοι επιχειρήσεων, διαθέτουν τρία επίπεδα στρατηγικής: το επιχειρησιακό, το επιχειρηματικό και το λειτουργικό (Wheelen et al.2018).

Η επιχειρησιακή στρατηγική (Corporate Strategy) προσπαθεί να απαντήσει σε δύο ερωτήματα: σε ποιους κλάδους-επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει να δραστηριοποιηθεί ο οργανισμός-όμιλος επιχειρήσεων και πώς οι συνολικές δραστηριότητες του ομίλου θα πρέπει να οργανωθούν και να διαχειριστούν (Porter, 1987). Ειδικότερα, η στρατηγική αυτού του επιπέδου αφορά στη συνολική κατεύθυνση του ομίλου σχετικά με τις επιμέρους επιχειρηματικές μονάδες και τις γραμμές προϊόντος (directional strategy), ώστε να δημιουργήσει ένα χαρτοφυλάκιο προϊόντων κι υπηρεσιών. Σε αυτό το χαρτοφυλάκιο οι επιχειρηματικές μονάδες και οι γραμμές προϊόντος αξιολογούνται ως επενδύσεις από τις οποίες αναμένεται υψηλή απόδοση. Έτσι, μελετάται η κατανομή των πόρων του οργανισμού μέσα σε αυτές και γίνεται έλεγχος της απόδοσής τους (portfolio analysis). Παράλληλα, η στρατηγική αυτή εστιάζει στη δημιουργία συνεργιών μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων του οργανισμού με σκοπό να παραχθεί αξία για τον οργανισμό (corporate parenting) (Wheelen et al.2018).

Η επιχειρησιακή στρατηγική διακρίνεται επίσης στις ακόλουθες 3 κατηγορίες:

1. **Στρατηγική ανάπτυξης** («Ποιες καινούργιες στρατηγικές να υιοθετήσει η επιχείρηση;»)

α) ολοκλήρωσης (οριζόντια ή κάθετη) και β) διαποίκιση ή διεύρυνση (συσχετισμένη ή ασυσχέτιστη)

Η στρατηγική ανάπτυξης σημαίνει ότι η επιχείρηση θα πετύχει αύξηση των επιχειρηματικών της εσόδων, του αριθμού των εργαζομένων και του μεριδίου αγοράς. Είναι δυνατό να αναπτυχθεί *εσωτερικά* μέσω της επέκτασης των δραστηριοτήτων της σε εθνικό ή παγκόσμιο επίπεδο ή *εξωτερικά* μέσω εξαγορών, συγχωνεύσεων ή στρατηγικών συμμαχιών.

Όταν μία επιχείρηση αποφασίζει να εξαγοράσει ή να συγχωνευτεί με μία άλλη, η οποία δραστηριοποιείται πάνω στο ίδιο αντικείμενο, τότε η ανάπτυξη της επιχείρησης γίνεται με **οριζόντια ολοκλήρωση** (horizontal integration). Οι επιχειρήσεις μπορεί να ανταγωνίζονται άμεσα ή να απευθύνονται σε διαφορετικά τμήματα της αγοράς.

Επίσης, οι επιχειρήσεις μπορούν να αναπτυχθούν με οριζόντια ολοκλήρωση, μέσω της διείσδυσης σε επιπλέον γεωγραφικές περιοχές, μέσω της προσέλκυσης νέων τμημάτων της αγοράς (ανάπτυξη αγοράς) και μέσω της διεύρυνσης του εύρους των προϊόντων που παράγει η επιχείρηση ή των υπηρεσιών που προσφέρει (ανάπτυξη προϊόντος).

Στην περίπτωση που μία επιχείρηση αποφασίσει να επεκτείνει τις δραστηριότητές της στα διάφορα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας, είτε στα επόμενα, είτε στα προηγούμενα στάδια από αυτό που βρίσκεται, τότε αναπτύσσεται με **κάθετη ολοκλήρωση ή καθετοποίηση** (vertical integration). Η επιχείρηση *καθετοποιείται προς τα εμπρός* όταν προσθέτει στις δραστηριότητές της παραγωγικά στάδια *μπροστά* από αυτό που βρίσκεται κι αντίστοιχα *καθετοποιείται προς τα πίσω* όταν προσθέτει παραγωγικά στάδια *πίσω* από αυτό που βρίσκεται.

Η καθετοποίηση μπορεί να διακριθεί ακόμη σε **πλήρη** (full integration), **μερική** (taper integration) και **οιονεί** (quasi integration) με βάση τον έλεγχο και τη συμμετοχή της επιχείρησης στις εισροές που χρειάζονται για να υλοποιήσει τις παραγωγικές διαδικασίες και τις εκροές για να διανείμει τα παραγόμενα προϊόντα και τις προσφερόμενες υπηρεσίες.

Η στρατηγική της **διαποίκισης** εφαρμόζεται όταν μία επιχείρηση αρχίζει να δραστηριοποιείται σε καινούριους και διαφορετικούς κλάδους, αγορές και προϊόντα συγκριτικά με αυτά που ασχολούνταν το προηγούμενο διάστημα.

Η **συσχετισμένη διαποίκιση** (related/concentric diversification) περιλαμβάνει την ενασχόληση της επιχείρησης με δραστηριότητες που σχετίζονται με τις υπάρχουσες ως προς την τεχνολογία που χρησιμοποιείται, τις αγορές που απευθύνεται ή τα προϊόντα που παράγονται.

Η **ασυσχέτιστη διαποίκιση** (unrelated/conglomerate) υλοποιείται όταν η επιχείρηση ξεκινά να υλοποιεί διαφορετικές δραστηριότητες κι εισέρχεται σε νέους κλάδους που δε σχετίζονται με τις μέχρι τώρα επιχειρηματικές της δραστηριότητες.

2. **Στρατηγική σταθερότητας** («Ποιες ήδη υπάρχουσες στρατηγικές να διατηρήσει η επιχείρηση;»)

Η εφαρμογή της στρατηγικής σταθερότητας συνεπάγεται πως οι επιχειρήσεις δεν προβαίνουν σε σημαντικές αλλαγές αναφορικά με τις δραστηριότητές τους. Οι πιο δημοφιλείς στρατηγικές

σταθερότητας είναι η **στρατηγική της παύσης/συνέχισης με προσοχή** (pause/proceed with caution) και η **στρατηγική της καμίας αλλαγής** (no change strategy).

Η **στρατηγική της παύσης/συνέχισης με προσοχή** είναι μία μεταβατική στρατηγική κατά την οποία η επιχείρηση δεν προβαίνει σε αλλαγές αλλά προσπαθεί να διατηρήσει σταθερή την ισχύουσα κατάσταση. Σκοπός είναι να προετοιμαστεί η επιχείρηση για να εφαρμόσει μετέπειτα είτε στρατηγική ανάπτυξης, είτε στρατηγική περισυλλογής, εκμεταλλευόμενη τις αλλαγές που θα υπάρξουν στο περιβάλλον της.

Η **στρατηγική της καμίας αλλαγής** χαρακτηρίζεται από την απουσία οποιασδήποτε νέας ενέργειας καθώς στοχεύει στη διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης.

3. **Στρατηγική περισυλλογής** («Ποιες στρατηγικές πρέπει η επιχείρηση να σταματήσει να ακολουθεί;»)

Η **στρατηγική της περισυλλογής** (retrenchment strategy) αποσκοπεί στην αύξηση της αποδοτικότητας κι αποτελεσματικότητας της επιχείρησης μέσω της μείωσης του μεγέθους ή της ποικιλίας των δραστηριοτήτων της. Υπό την ομπρέλα της στρατηγικής περισυλλογής βρίσκονται η στρατηγική διάσωσης ή αναστροφής, η στρατηγική αιχμάλωτης επιχείρησης, η στρατηγική αποεπένδυσης και η στρατηγική ρευστοποίησης.

Η **στρατηγική διάσωσης ή αναστροφής** (turnaround strategy) εστιάζει να βελτιώσει την αποδοτικότητα των λειτουργιών της επιχείρησης. Γι αυτό πραγματοποιείται μείωση των μη κερδοφόρων εκροών, των περιουσιακών στοιχείων και του μεγέθους του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και επαναπροσδιορισμός των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και των τμημάτων αγοράς που απευθύνεται.

Κατά την εφαρμογή της **στρατηγικής της αιχμάλωτης επιχείρησης** (captive company strategy), η επιχείρηση προκειμένου να διασφαλίσει τη λειτουργία της, δέχεται να αιχμαλωτιστεί από κάποια άλλη στην οποία θα παραδίδει τα προϊόντα της ως αντάλλαγμα.

Η **στρατηγική αποεπένδυσης** (divestment strategy) συνεπάγεται ότι η επιχείρηση θα πουλήσει είτε μία ολόκληρη επιχειρηματική μονάδα, είτε ένα τμήμα από αυτή.

Η **στρατηγική ρευστοποίησης** (liquidation strategy) περιλαμβάνει την πώληση ή διάθεση όλων των περιουσιακών στοιχείων, που κατέχει η επιχείρηση, στην εμπορική τους αξία. Συνεπώς, η εφαρμογή αυτής της στρατηγικής επιφέρει συνακόλουθα και τη διακοπή των λειτουργιών της. Οι μέτοχοι λαμβάνουν τα μετρητά που απομένουν αφού αποπληρωθούν οι υποχρεώσεις της.

Η **στρατηγική της χρεοκοπίας** (bankruptcy strategy) συνεπάγεται ότι η διαχείριση της επιχείρησης θα δοθεί στα δικαστήρια ώστε να ρυθμιστούν ως αντάλλαγμα οι υποχρεώσεις της επιχείρησης. Κατά την εφαρμογή της συγκεκριμένης στρατηγικής δε λαμβάνονται υπόψη τα συμφέροντα των μετόχων.

Οι επιχειρήσεις συνήθως εφαρμόζουν έναν συνδυασμό στρατηγικών, τις οποίες εναλλάσσουν καθώς το περιβάλλον της επιχείρησης μεταβάλλεται.

Η επιχειρηματική ή ανταγωνιστική στρατηγική (Business Strategy / Competitive Strategy) σχετίζεται με τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός θα αποκτήσει μία κερδοφόρα και βιώσιμη θέση μέσα στον κλάδο όπου αναπτύσσονται οι ανταγωνιστικές δυνάμεις. Αφορά δηλαδή στον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα αποκτήσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε καθεμία από τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες (Porter, 1985). Σύμφωνα με τον καθηγητή του Harvard Michael E. Porter, τρεις είναι οι βασικές στρατηγικές (generic strategies) με τις οποίες δύναται μία επιχείρηση να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: ηγεσία κόστους (cost leadership strategy), διαφοροποίηση (differentiation strategy) και εστίαση (focus strategy). Η εστίαση έχει δύο παραλλαγές, είτε εστίαση με βάση το κόστος (cost focus strategy), είτε εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση (differentiation focus strategy) (Porter, 1980).

Η λειτουργική στρατηγική (Functional Strategy) στοχεύει να μεγιστοποιήσει την παραγωγικότητα των πόρων που χρησιμοποιεί ο οργανισμός (Wheelen et al.2018). Κάθε θυγατρική εταιρεία ενός ομίλου οργανώνεται σε επιμέρους λειτουργικά τμήματα, όπως είναι το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, το τμήμα marketing, το τμήμα έρευνας κι ανάπτυξης κοκ και καθένα από αυτά τα τμήματα πραγματοποιεί συγκεκριμένες ενέργειες που βοηθούν την εταιρεία να επιτύχει τους στρατηγικούς της σκοπούς. Οι λειτουργικές στρατηγικές αναφέρονται σε αυτές τις ενέργειες των τμημάτων και θα πρέπει να εξυπηρετούν την επιχειρησιακή και επιχειρηματική στρατηγική (Dessler, 2015).

Πολιτικές

Οι πολιτικές είναι κατευθυντήριες γραμμές που παρέχονται στους εργαζόμενους ώστε οι επιχειρήσεις να διασφαλίσουν τη σύνδεση μεταξύ της διαμόρφωσης της στρατηγικής και της υλοποίησής της από το ανθρώπινο δυναμικό στα κατώτερα επίπεδα ιεραρχίας. Οι πολιτικές βοηθούν τους εργαζόμενους να λαμβάνουν αποφάσεις, οι οποίες είναι συμβατές κι εξυπηρετούν την αποστολή της επιχείρησης, τους σκοπούς και τη στρατηγική της (Wheelen et al.2018).

Υλοποίηση Στρατηγικής (Strategy Implementation)

Η υλοποίηση της στρατηγικής συνιστά τη διαδικασία με την οποία η επιχείρηση θέτει σε εφαρμογή τις στρατηγικές και πολιτικές που έχει αποφασίσει, αναπτύσσοντας προγράμματα (programs), προϋπολογισμούς (budgets) και διαδικασίες (procedures). Η υλοποίηση της στρατηγικής πραγματοποιείται από τα στελέχη μεσαίου και κατώτερου ιεραρχικού επιπέδου με την επίβλεψη της ανώτατης διοίκησης. Τα προγράμματα αποτελούν μία σειρά από ενέργειες που είναι απαραίτητες για να υποστηριχθεί επιτυχώς η στρατηγική. Είναι πιθανό να προκαλέσουν αλλαγές στην επιχείρηση, όπως είναι η αναδιάρθρωσή της, η αλλαγή στην κουλτούρα της ή η έναρξη ενός νέου ερευνητικού εγχειρήματος. Οι προϋπολογισμοί παρουσιάζουν αναλυτικά το κόστος κάθε προγράμματος και προσδιορίζουν ποια θα είναι η επίδραση της στρατηγικής στο οικονομικό μέλλον της επιχείρησης. Οι διαδικασίες ορίζονται ως συστήματα που περιλαμβάνουν διαδοχικά βήματα ή τεχνικές που απαιτούνται για να ολοκληρωθεί ένα πρόγραμμα. Περιλαμβάνουν συνήθως τις τεχνικές που είναι αναγκαίες για την υλοποίηση των προγραμμάτων (Wheelen et al.2018).

Αξιολόγηση και Έλεγχος (Evaluation and Control)

Το τέταρτο στοιχείο του υποδείγματος του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η αξιολόγηση κι ο έλεγχος τόσο των δραστηριοτήτων που πραγματοποιεί η επιχείρηση, όσο και της επίδοσης που σημειώνει (Wheelen et al.2018). Τα ανώτατα στελέχη λαμβάνουν πληροφόρηση προκειμένου να διαπιστώσουν εάν η εφαρμογή των στρατηγικών πέτυχε τα αποτελέσματα που ανέμεναν για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (Γεωργόπουλος, 2013). Στόχος είναι να συγκριθεί η πραγματική επίδοση της επιχείρησης με την επιθυμητή, να διαπιστωθούν αδυναμίες (Wheelen et al.2018) και

να ληφθούν τα αναγκαία διορθωτικά μέτρα ή να επανασχεδιαστεί η στρατηγική μερικώς ή ολικώς (Γεωργόπουλος, 2013). Με τον όρο επίδοση (performance) ορίζεται *«ο βαθμός στον οποίο η επιχείρηση επιτυγχάνει τους σκοπούς της με αποδοτικότητα κι αποτελεσματικότητα¹»* (Γεωργόπουλος, 2013, σ.81).

Στο στάδιο αυτό χρησιμοποιείται το Balanced Scorecard (Ισορροπημένη Στοχοθεσία ή Ισοσταθμισμένη Κάρτα Αποτελεσμάτων), που αποτελεί υπόδειγμα για την ανάπτυξη ενός συστήματος μέτρησης της επίδοσης που παρουσιάζει η επιχείρηση και διαχείρισης της στρατηγικής της (Γεωργόπουλος, 2013). Αναπτύχθηκε το 1993 στο Harvard Business School από τους καθηγητές Robert Kaplan and David Norton κι εξακολουθεί να βελτιώνεται και να εξελίσσεται. Το όνομά του εμπεριέχει την έννοια της ισορροπίας (balance) καθώς προσπαθεί να εξισορροπήσει τις χρηματοοικονομικές μετρήσεις -που σε ορισμένες εταιρείες χρησιμοποιούνται κατ' αποκλειστικότητα- με τις μετρήσεις που δεν έχουν χρηματοοικονομικό περιεχόμενο (David, 2011). Αυτό διότι έχει επικριθεί η εκτεταμένη κι αποκλειστική χρήση χρηματοοικονομικών δεικτών, η οποία μολονότι είναι ωφέλιμη ως προς το να δείξει στους μετόχους τη θετική ή αρνητική πορεία της επιχείρησης, δε συνδράμει στο να εξευρεθούν τα μέτρα που πρέπει να ληφθούν προκειμένου να διατηρηθεί ή/και να βελτιωθεί η πορεία που έχει προδιαγραφεί από τη στρατηγική της επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 2013).

Έτσι, το Balanced Scorecard περιλαμβάνει τις ακόλουθες τέσσερις συνιστώσες για κάθε μία από τις οποίες τίθενται σκοποί/στόχοι και πραγματοποιούνται οι αντίστοιχες μετρήσεις (Wheelen et al, 2018):

1. Χρηματοοικονομική Συνιστώσα (*«Πώς μας βλέπουν οι μέτοχοι;»*)
2. Πελατειακή Συνιστώσα (*«Πώς μας βλέπουν οι αγοραστές;»*)
3. Εσωτερικών Διαδικασιών (*«Σε τι πρέπει να υπερέχουμε;»*)
4. Μάθησης κι Ανάπτυξης (*«Μπορούμε να συνεχίσουμε να βελτιωνόμαστε και να παράγουμε αξία;»*)

¹ Η αποδοτικότητα σχετίζεται με το να κάνεις τα πράγματα σωστά, ενώ η αποτελεσματικότητα είναι να κάνεις τα σωστά πράγματα. Η αποτελεσματικότητα αποτελεί το θεμέλιο της επιτυχίας, εν αντιθέσει με την αποδοτικότητα που είναι η ελάχιστη προϋπόθεση για την επιβίωση ύστερα από την επιτυχία (Drucker, 1986).

Στο υπόδειγμα του στρατηγικού μάνατζμεντ, παρατηρούμε πως υπάρχει η διαδικασία της ανατροφοδότησης (feedback/learning process) σε κάθε επιμέρους τμήμα του. Αυτό σημαίνει πως η επιχείρηση καθώς προχωρά σε κάθε επόμενο στάδιο θα πρέπει να επιστρέφει πίσω και να αναστοχάζεται εάν οι αποφάσεις που έχει λάβει είναι σωστές, να ελέγχει εάν έχουν υπάρξει σημαντικές αλλαγές στο περιβάλλον τις οποίες θα πρέπει να λάβει υπόψιν της και να προχωρά σε διορθώσεις όπου χρειάζεται (Wheelen et al.2018).

2.5 Στρατηγικό Μάνατζμεντ και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Ο καθηγητής M.E. Porter, που θεωρείται αυθεντία στην ανταγωνιστική στρατηγική (Wheelen et al.2018), υποστηρίζει πως ο ανταγωνισμός είναι ο βασικός παράγοντας της επιτυχίας ή της αποτυχίας των επιχειρήσεων κι αυτός που καθορίζει τις ενέργειες στις οποίες προβαίνουν οι επιχειρήσεις προκειμένου να αυξήσουν την επίδοσή τους (Porter, 1985). Στην προσπάθειά τους αυτή αναζητούν ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο θα τους διακρίνει από τους ανταγωνιστές τους. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σύμφωνα με τον Porter προέρχεται από την αξία που είναι σε θέση να δημιουργεί μία επιχείρηση για τους πελάτες της, η οποία αξία όμως υπερβαίνει το κόστος που επιβαρύνθηκε η επιχείρηση για να την παράγει (Porter, 1985). Ως αξία ορίζεται το ποσό που είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν οι αγοραστές για να αποκτήσουν το προϊόν/υπηρεσία. Η υπερέχουσα αξία μπορεί να προκύψει όταν οι επιχειρήσεις προσφέρουν στους αγοραστές ένα προϊόν ή μία υπηρεσία σε χαμηλότερη τιμή εν συγκρίσει με τους ανταγωνιστές τους, είτε προσφέρουν ένα προϊόν/υπηρεσία που έχει υψηλότερη τιμή εξαιτίας των μοναδικών χαρακτηριστικών που διαθέτει κι επομένως η αξία που λαμβάνει ο αγοραστής υπερβαίνει το επιπρόσθετο κόστος (Porter, 1985).

Ο Porter διακρίνει τρεις βασικές στρατηγικές (generic strategies) που επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να αποκτήσουν ανταγωνιστική θέση στον κλάδο που δραστηριοποιούνται (positioning). Η τοποθέτηση στον κλάδο σχετίζεται με το εάν η κερδοφορία της επιχείρησης είναι πάνω ή κάτω από το μέσο όρο του κλάδου. Βασική προϋπόθεση για υψηλή επίδοση είναι ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Porter, 1985), το οποίο συνεπάγεται ότι είτε οι επιχειρήσεις πραγματοποιούν διαφορετικές δραστηριότητες από τους ανταγωνιστές τους, είτε πραγματοποιούν τις ίδιες δραστηριότητες αλλά με διαφορετικό τρόπο (Porter, 1996).

Η πρώτη στρατηγική αναφέρεται ως ηγεσία κόστους (cost leadership strategy) και συνεπάγεται πως η επιχείρηση παράγει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της με το χαμηλότερο κόστος σε σύγκριση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου. Επομένως, μπορεί να προσφέρει το προϊόν/υπηρεσία στην ίδια ή χαμηλότερη -κι επομένως πιο ανταγωνιστική τιμή- από τους ανταγωνιστές της και να έχει υψηλότερη κερδοφορία. Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τη συγκεκριμένη στρατηγική απευθύνονται σε μεγάλα τμήματα της αγοράς και τα προϊόντα/υπηρεσίες τους είναι τυποποιημένα ή χωρίς επιπρόσθετα χαρακτηριστικά. Το πλεονέκτημα κόστους δύναται να προέλθει από πολλές πηγές, όπως είναι λ.χ η πρόσβαση σε πρώτες ύλες και οι οικονομίες κλίμακας. Οι παράγοντες αυτοί που συμβάλλουν στη μείωση του κόστους εξαρτώνται από τη δομή του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις και θα πρέπει να εξευρεθούν από τις επιχειρήσεις που ακολουθούν τη συγκεκριμένη στρατηγική (Porter, 1985).

Η δεύτερη περίπτωση αναφέρεται στη στρατηγική διαφοροποίησης (differentiation strategy), σύμφωνα με την οποία η επιχείρηση προσπαθεί να διαφοροποιήσει το προϊόν/υπηρεσία της σε σχέση με τους ανταγωνιστές της ως προς κάποιους παράγοντες που θεωρούνται σημαντικοί από τους αγοραστές. Η διαφοροποίηση του προϊόντος/υπηρεσίας είναι δυνατό να επιτευχθεί με πολλούς τρόπους, όπως είναι τα χαρακτηριστικά που διαθέτει το ίδιο το προϊόν, το δίκτυο διανομής, τις τακτικές μάρκετινγκ κτλ. (Porter, 1985). Η μοναδικότητα του προϊόντος/υπηρεσίας όμως, έχει σαν αποτέλεσμα υψηλότερη τιμή. Ωστόσο, επειδή το προϊόν είναι μοναδικό ή οι αγοραστές το αντιλαμβάνονται ως μοναδικό, είναι πρόθυμοι να πληρώσουν μία υψηλότερη τιμή για να το αποκτήσουν (Porter, 1985).

Έτσι, οι επιχειρήσεις αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθώς μέσω της διαφοροποίησης δημιουργούν πιστούς πελάτες στο παραγόμενο προϊόν/υπηρεσία και λιγότερο ευαίσθητους στην τιμή (Γεωργόπουλος, 2013). Παρόλα αυτά για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να εφαρμόσουν αυτή τη στρατηγική και να έχουν επίδοση πάνω από το μέσο όρο του κλάδου τους θα πρέπει η τιμή του προϊόντος/υπηρεσία να υπερβαίνει το κόστος παραγωγής του διαφοροποιημένου προϊόντος. Συνεπώς τίθεται και πάλι το θέμα του κόστους παραγωγής όπως στην πρώτη στρατηγική. Οι επιχειρήσεις που έχουν πολύ υψηλό κόστος παραγωγής σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους, ενδεχομένως να μη μπορέσουν να το αντισταθμίσουν με υψηλότερη τιμή στο προϊόν/υπηρεσία. Γι' αυτό θα πρέπει να προχωρήσουν σε δράσεις που θα μειώσουν το κόστος σε περιοχές οι οποίες δε συμβάλλουν στη διαφοροποίηση του προϊόντος/υπηρεσίας (Porter, 1985).

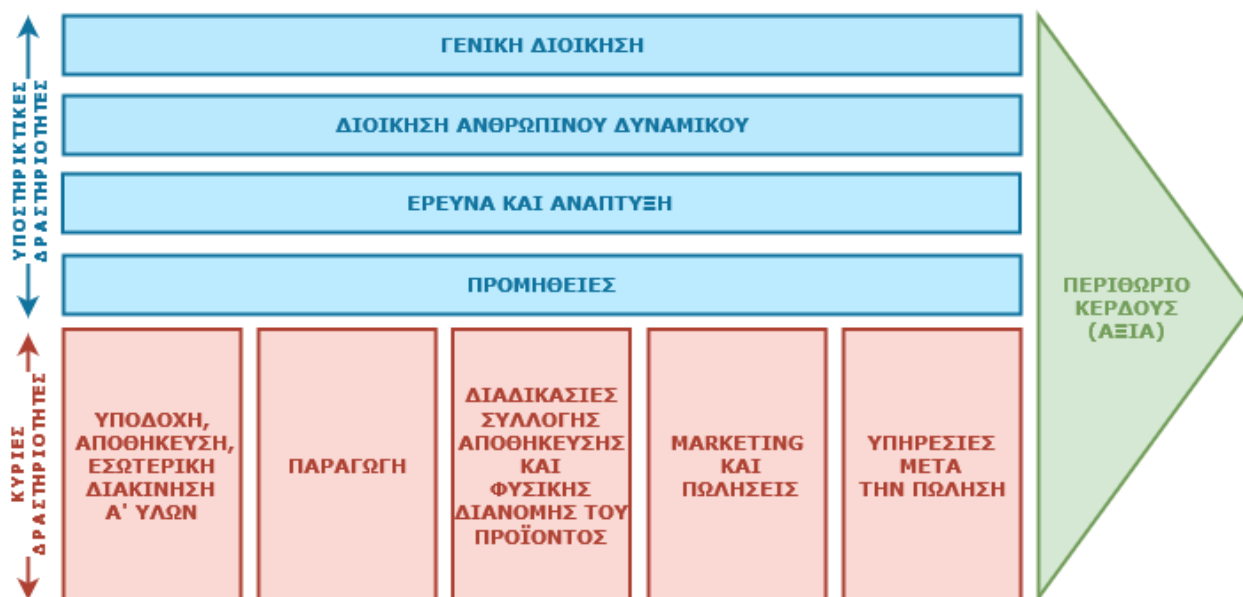
Ο Porter συνδυάζει τις δύο αυτές περιπτώσεις σε μία τρίτη, την εστίαση (focus strategy). Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν αυτή τη στρατηγική προσπαθούν να ισχυροποιήσουν την ανταγωνιστική τους θέση σε ένα μικρό τμήμα της αγοράς ή ομάδες συγκεκριμένων τμημάτων, αποκλείοντας παράλληλα τα υπόλοιπα τμήματα από το πεδίο ενδιαφέροντός τους (Porter, 1985). Η τμηματοποίηση μπορεί να γίνεται με βάση το προϊόν, τον πελάτη ή τη γεωγραφική περιοχή δραστηριοποίησης. Οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στα συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς είτε παράγοντας ένα προϊόν/υπηρεσία με χαμηλό κόστος (στρατηγική εστίασης με βάση το κόστος), είτε διαφοροποιώντας το (στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση) ή και τα δύο για ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς.

Τα τμήματα σε καθεμία από τις υποπεριπτώσεις έχουν διαφορετικά χαρακτηριστικά καθώς οι αγοραστές στην πρώτη περίπτωση επιλέγουν με βάση την τιμή, ενώ στη δεύτερη επιλέγουν με βάση τα μοναδικά χαρακτηριστικά του προϊόντος που καλύπτουν τις εξειδικευμένες ανάγκες τους. Αυτό συνεπάγεται ότι τα τμήματα αυτά δεν εξυπηρετούνται πλήρως από άλλες επιχειρήσεις του κλάδου που απευθύνονται σε μεγαλύτερα τμήματα της αγοράς, διότι είτε δεν καλύπτουν τις ανάγκες τους με τα παρεχόμενα προϊόντα/υπηρεσίες, είτε προσφέρουν πολλά περισσότερα -και συνακόλουθα σε υψηλότερη τιμή- απ' όσα οι αγοραστές αναζητούν. Το γεγονός αυτό είναι που προσδίδει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις οι οποίες εφαρμόζουν στρατηγική εστίασης. Καλύπτουν δηλαδή επαρκώς τις ανάγκες αυτών των μικρών τμημάτων της αγοράς. Ωστόσο, για να επιτύχει η συγκεκριμένη στρατηγική, τα τμήματα στα οποία θα εστιάσει η επιχείρηση θα πρέπει αφενός να είναι διακριτά από τα υπόλοιπα τμήματα της αγοράς ώστε να μην καλύπτονται από ανταγωνίστριες εταιρείες με ευρύτερη στόχευση κι αφετέρου να είναι κερδοφόρα (Porter, 1985).

Κατά το στάδιο της ανίχνευσης του εξωτερικού περιβάλλοντος και προτού οι επιχειρήσεις προβούν στην επιλογή της ανταγωνιστικής στρατηγικής τους, οφείλουν να μελετήσουν την ελκυστικότητα του κλάδου στον οποίο προτίθενται να δραστηριοποιηθούν. Σύμφωνα με τον Porter η ελκυστικότητα καθορίζεται από τον βαθμό κερδοφορίας του κλάδου, ο οποίος προσδιορίζεται από την ένταση του ανταγωνισμού που υπάρχει στον κλάδο. Μέσα από το μοντέλο των πέντε δυνάμεων που ανέπτυξε ο Porter, υποστήριξε ότι πέντε βασικές δυνάμεις προσδιορίζουν την ένταση του ανταγωνισμού στον εκάστοτε κλάδο: η απειλή εισόδου από νέες επιχειρήσεις, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, η

απειλή από υποκατάστατα προϊόντα, η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων (Porter, 1980). Στις πέντε αυτές δυνάμεις, προστέθηκε αργότερα ως έκτη δύναμη η επιρροή άλλων εμπλεκομένων (other stakeholders) όπως είναι η κυβέρνηση, η τοπική κοινωνία κι άλλες ομάδες που ασκούν επίδραση στον κλάδο (Wheelen et al.2018).

Βασικό εργαλείο για την εύρεση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τη συνεχή ενίσχυσή του είναι η αλυσίδα αξίας (Porter, 1985). Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κατά τον Porter δε μπορεί να εντοπιστεί αντιμετωπίζοντας την επιχείρηση ως «όλον», γι' αυτό προτείνει την αλυσίδα αξίας (διάγραμμα 2.2). Η προσέγγιση αυτή εξετάζει καθεμία στρατηγική δραστηριότητα που πραγματοποιεί η επιχείρηση και τον τρόπο με τον οποίο αυτές αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Οι στρατηγικές δραστηριότητες μιας επιχείρησης διακρίνονται σε **κύριες** και **υποστηρικτικές**. Στόχος είναι να εξευρεθεί ποιες από αυτές και με ποιον τρόπο συμβάλλουν άμεσα στη δημιουργία αξίας για τον πελάτη. Ειδικότερα, μέσω της αλυσίδας αξίας τα στελέχη των επιχειρήσεων κατανοούν αφενός την πορεία του κόστους κατά την υλοποίηση των συγκεκριμένων δραστηριοτήτων κι αφετέρου τα στοιχεία που διαφοροποιούν την επιχείρηση ή έχουν τη δυνατότητα να τη διαφοροποιήσουν μελλοντικά. Η επιχείρηση εντοπίζει τις δραστηριότητες που εκτελούνται με το χαμηλότερο κόστος ή με καλύτερο τρόπο συγκριτικά με τους ανταγωνιστές της και συνεπώς οδηγείται στο ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα (Porter, 1985).



Διάγραμμα 2.2: Αλυσίδα Αξίας (μεταφρασμένο)

Πηγή: *Porter M. E. (1985), Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York: Free Press, p.37*

Η αλυσίδα αξίας παρουσιάζει τη συνολική αξία που δημιουργείται από την επιχείρηση και περιλαμβάνει τις δραστηριότητες αξίας (value activities) και το περιθώριο κέρδους (margin). Η εύρεση των δραστηριοτήτων αξίας πραγματοποιείται μέσω της απομόνωσης των δραστηριοτήτων που είναι τεχνολογικά και στρατηγικά σημαντικές για την επιχείρηση, ενώ διαφοροποιούνται από ταξινομήσεις δραστηριοτήτων για λογιστικούς σκοπούς. Τέτοιες ταξινομήσεις περιλαμβάνουν την τεχνολογία και το κόστος που απαιτείται για την υλοποίηση καθεμιάς δραστηριότητας ξεχωριστά. Οι δραστηριότητες αξίας, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 2.2, χωρίζονται σε πέντε κύριες δραστηριότητες αξίας (primary activities), οι οποίες εξαρτώνται από τον κλάδο στον οποίο ανήκει η επιχείρηση και την εφαρμοσμένη από την επιχείρηση στρατηγική και τέσσερις υποστηρικτικές δραστηριότητες (support activities) που συμβάλλουν στην υλοποίηση των κύριων δραστηριοτήτων (Porter, 1985) και διασφαλίζουν ότι πραγματοποιούνται αποτελεσματικά και αποδοτικά (Wheelen et al.2018). Το περιθώριο κέρδους είναι η διαφορά που προκύπτει μεταξύ της συνολικής αξίας που δημιουργεί η επιχείρηση και του συνολικού κόστους για την υλοποίηση των δραστηριοτήτων αξίας (Porter, 1985).

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να επισημάνουμε ότι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού υποστηρίζει όλο το εύρος των δραστηριοτήτων σε μία επιχείρηση -κύριων κι υποστηρικτικών- καθώς διαχειρίζεται εξ' ολοκλήρου τα σχετικά με τους εργαζόμενους θέματα. Έτσι, υποστηρίζει ολόκληρη την αλυσίδα αξίας κι επιδρά στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης μέσω του καθορισμού των γνώσεων και των δεξιοτήτων των ανθρώπινων πόρων και του κόστους για την προσέλκυση, πρόσληψη κι εκπαίδευσή τους. Σε ορισμένους κλάδους μάλιστα, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί κομβικό παράγοντα για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Porter, 1985).

Η αλυσίδα αξίας κάθε επιχείρησης αποτελεί μέρος ενός ευρύτερου συστήματος αξίας (value system), το οποίο απαρτίζεται πρώτον από τις αλυσίδες αξίας των προμηθευτών (upstream value), οι οποίοι δημιουργούν κι εισφέρουν τις πρώτες ύλες στην επιχείρηση (inputs), δεύτερον τις αλυσίδες αξίας των καναλιών μέσω των οποίων τα παραγόμενα προϊόντα/υπηρεσίες μεταφέρονται στους αγοραστές (channel value) κι επηρεάζουν τόσο τους αγοραστές, όσο και τις δραστηριότητες

της ίδιας της επιχείρησης, και τρίτον την αλυσίδα αξίας των αγοραστών στην οποία τα προϊόντα/υπηρεσίες γίνονται μέρος της (buyer's value chain). Η αλυσίδα αξίας ενός αγοραστή προσδιορίζει τις ανάγκες του, γι' αυτό διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο η θέση που κατέχει η επιχείρηση και τα προϊόντα της σε αυτή την αλυσίδα. Γίνεται φανερό επομένως ότι η απόκτηση κι η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης καθορίζεται όχι μόνο από την ανάλυση της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης μεμονωμένα, αλλά κι από τον τρόπο με τον οποίο εναρμονίζεται η επιχείρηση στο σύστημα αξίας. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επηρεάζεται από τον τρόπο σύνδεσης των δραστηριοτήτων μεταξύ τους στην αλυσίδα αξίας και τη σύνδεση αυτών των δραστηριοτήτων με τις δραστηριότητες των προμηθευτών, των καναλιών διανομής και των αγοραστών. Γι' αυτό οι διαφορές που υπάρχουν στις αλυσίδες αξίας ανταγωνιστικών επιχειρήσεων είναι σημαντικές πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Porter, 1985).

Κάθε επιχείρηση, είτε παράγει προϊόντα είτε παρέχει υπηρεσίες είναι μοναδική κι αναλύεται στη δική της αλυσίδα αξία, η οποία διαφοροποιείται από τις αλυσίδες αξίας των ανταγωνιστών της μέσα στον κλάδο. Αυτό διότι η αλυσίδα αξίας αποτελεί αντανάκλαση της στρατηγικής της επιχείρησης και του τρόπου εφαρμογής της (Porter, 1985). Ωστόσο, στις παραγωγικές επιχειρήσεις με πολλαπλές σειρές προϊόντων ή παρεχόμενες υπηρεσίες κρίνεται χρήσιμο να υπάρξει ανάλυση της αλυσίδας αξίας για κάθε ένα προϊόν που παράγεται ή αντίστοιχα για κάθε ξεχωριστή υπηρεσία που παρέχεται. Επομένως, στα πλαίσια της ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, η μελέτη των διαφορετικών αλυσίδων αξίας θα οδηγήσει σε μία αποτελεσματικότερη κι εις βάθος κατανόηση των δυνατών κι αδύνατων σημείων της επιχείρησης (Wheelen et al.2018).

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης αποτελεί εφαλτήριο για τη θεωρία των πόρων (resources) κι ικανοτήτων (capabilities) (Resource-Based View-RBV), η οποία εξετάζει την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω των δύο παραπάνω δομικών στοιχείων της επιχείρησης. Ειρήσθω εν παρόδω, η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για κάποιους συγγραφείς ορίζεται με βάση τη διάρκειά του στο χρόνο (Porter, 1985) ενώ γι' άλλους εξαρτάται από την αδυναμία των ανταγωνιστών να το αντιγράψουν (Barney, 1991). Στη συγκεκριμένη θεωρία υιοθετείται η δεύτερη ερμηνεία.

Οι πόροι είναι τα περιουσιακά στοιχεία (assets) της επιχείρησης πάνω στα οποία στηρίζεται για να πραγματοποιήσει τις δραστηριότητές της (Wheelen et al.2018), είναι δηλαδή τα εισερχόμενα στοιχεία (inputs) στην αλυσίδα αξίας (Javidan, 1998). Διακρίνονται σε υλικούς πόρους όταν περιλαμβάνουν τον εξοπλισμό, τις εγκαταστάσεις της επιχείρησης κοκ, σε άυλους πόρους όταν γίνεται αναφορά στα πνευματικά δικαιώματα, στην κουλτούρα, στα δικαιώματα ευρεσιτεχνίας, στο brand της επιχείρησης κοκ. Οι πόροι μπορούν να οργανωθούν σε τρεις μεγάλες κατηγορίες: φυσικοί (physical resources), όπως είναι ο εξοπλισμός κι η τοποθεσία μιας επιχείρησης, ανθρώπινοι (human resources), οι οποίοι περιλαμβάνουν τους εργαζομένους, την εργασιακή εμπειρία και την εκπαίδευσή τους και οργανωτικούς, όπως η κουλτούρα και η φήμη της επιχείρησης (Barney, 1991). Κατ' άλλους, οι πόροι δύνανται να κατηγοριοποιηθούν ως εξής: χρηματοοικονομικοί (financial resources), φυσικοί (physical resources), ανθρώπινοι (human resources), τεχνολογικοί (technological resources), οργανωτικοί (organizational resources) και η φήμη της επιχείρησης (reputation) (Grant, 1991). Ο τύπος, η ποσότητα και η ποιότητα των πόρων όχι μόνο καθορίζει το εύρος των δραστηριοτήτων που είναι δυνατόν να υλοποιήσει η επιχείρηση αλλά και τους περιορισμούς που τίθενται στην επιχείρηση εξαιτίας αυτών. Επισημαίνεται ότι το ανθρώπινο δυναμικό κι οι δεξιότητες που διαθέτει αποτελούν σημαντικό στρατηγικό πόρο (Grant, 1991).

Οι ικανότητες (capabilities) ορίζονται ως το αποτέλεσμα που προκύπτει από την ενοποίηση μιας ομάδας πόρων στην επιχείρηση. Ωστόσο, δεν πρόκειται για μία απλή διαδικασία διότι περιλαμβάνει την αλληλεπίδραση των εργαζομένων μεταξύ τους και των εργαζομένων με τους υπόλοιπους πόρους (Grant, 1991). Γι' αυτό απαιτείται ο συντονισμός μιας σειράς επιχειρηματικών διαδικασιών και ρουτινών που επαναλαμβάνονται προκειμένου να αξιοποιηθούν οι πόροι για τη μετατροπή τους σε παραχθέντα προϊόντα/υπηρεσίες. Οι ικανότητες συνδέονται με συγκεκριμένες λειτουργίες στην επιχείρηση. Έτσι, υπάρχουν ικανότητες στην παραγωγή (production capabilities), στο μάρκετινγκ (marketing capabilities), στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων (human resources management capabilities) κοκ. (Javidan, 1998). Η ευχέρεια ορισμένων επιχειρήσεων να αναδιαμορφώνονται και να αναβαθμίζονται ώστε να ανταποκρίνονται στο συνεχώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον διαμορφώνει τις δυναμικές ικανότητές τους (dynamic capabilities) (Teece et al., 1997). Σε έναν όμιλο που αποτελείται από ένα σύνολο επιχειρήσεων, είναι δυνατό κάθε επιχείρηση ξεχωριστά να διαθέτει τεχνογνωσία και δεξιότητες κι έτσι όταν ενοποιεί τις ικανότητες των επιμέρους τμημάτων, να φτάνει σε ένα ανώτερο επίπεδο ικανότητας

(competency), με αποτέλεσμα να προσθέτει επιπλέον αξία στην επιχείρηση (Javidan, 1998). Οι ικανότητες των επιμέρους επιχειρήσεων (competencies), όταν ενοποιηθούν μπορεί με τη σειρά τους να οδηγήσουν στις βασικές (core competencies) και τις διακεκριμένες-μοναδικές ικανότητες (distinctive competencies).

Οι βασικές ικανότητες είναι αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης των διαφορετικών ικανοτήτων που διαθέτει ο όμιλος διεπιχειρησιακά κι είναι σε θέση να διεκπεραιώνει εξαιρετικά καλά. Είναι η συλλογική γνώση που έχει αποκτηθεί και βελτιώνεται όσο χρησιμοποιείται (C.K. Prahalad, Gary Hamel, 1990). Ωστόσο, τις βασικές ικανότητες μπορεί να τις διαθέτουν και οι ανταγωνιστές της επιχείρησης ή είναι εύκολα αντιγράψιμες από εκείνους (Γεωργόπουλος, 2013). Αντίθετα, οι βασικές ικανότητες χαρακτηρίζονται ως διακεκριμένες-μοναδικές όταν οι πόροι είναι μοναδικοί, οι ικανότητες υπερέχουν από εκείνες των ανταγωνιστών (Wheelen et al. 2018) και είναι δύσκολο να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές (Teece et al. 1997). Γι' αυτό σημαντικός παράγοντας ανάπτυξης κι επιτυχίας των επιχειρήσεων είναι η απόκτηση διακεκριμένων-μοναδικών ικανοτήτων (Teece et al. 1997).

Βάσει της συγκεκριμένης θεωρίας, οι πόροι που διαθέτει μία επιχείρηση διαδραματίζουν σπουδαίο ρόλο για την αύξηση της επίδοσής της και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η προσέγγιση αυτή χαρακτηρίζεται από δύο παραδοχές: πρώτον, υποστηρίζει πως οι επιχειρήσεις μέσα σε έναν κλάδο διαφέρουν από τους ανταγωνιστές τους όσον αφορά στους πόρους που έχουν στη διάθεσή τους και δεύτερον οι διαθέσιμοι πόροι μιας επιχείρησης είναι δύσκολο να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές της (Barney, 1991). Βασιζόμενος σε αυτές τις παραδοχές, ο Jay Barney υποστήριξε ότι δε συμβάλλουν όλοι οι πόροι στην απόκτηση ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για να συμβεί αυτό, ένας πόρος θα πρέπει να διαθέτει τα ακόλουθα τέσσερα χαρακτηριστικά, γνωστά ως το υπόδειγμα VRIO: να δημιουργεί αξία για τον πελάτη (Valuable), να βρίσκεται σε σπανιότητα (Rareness), δηλαδή είτε να τον κατέχει μόνο ένας ανταγωνιστής, είτε κανένας, να είναι δύσκολο να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές (Imitable) και η επιχείρηση να είναι οργανωμένη κατά τρόπο που αξιοποιεί τους πόρους της και να ωφελείται από αυτούς (Organization). Εάν ένας διαθέσιμος πόρος, μια επιχειρηματική ικανότητα (competency) διαθέτει αυτά τα τέσσερα χαρακτηριστικά, τότε αποτελεί δυνατό σημείο για την επιχείρηση και διακεκριμένη-μοναδική ικανότητα που συντελεί στην απόκτηση ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Barney, 2002).

Η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μολονότι αποτελεί πρωταρχικό σκοπό για τις επιχειρήσεις, καθίσταται δύσκολο εγχείρημα και πολλές διαπιστώνουν ότι το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα υποβαθμίζεται σταδιακά (Wheelen et al.2018). Σύμφωνα με τον D' Aveni (1994) αυτό οφείλεται στις συνθήκες που επικρατούν στο πολυτάραχο περιβάλλον. Ειδικότερα, υποστηρίζει πως ο μικρός κύκλος ζωής των προϊόντων, οι νέες τεχνολογίες, η αναπάντεχη είσοδος στην αγορά μικρών επιχειρήσεων, ο επαναπροσδιορισμός προσέγγισης της αγοράς από υπάρχοντες ανταγωνιστές κι η επανοριοθέτηση της αγοράς εξαιτίας της συγχώνευσης κλάδων καθιστούν ασταθές το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων. Παράλληλα, νέοι, καινοτόμοι ανταγωνιστές εισέρχονται στην αγορά και καθιστούν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των κυρίαρχων μέχρι σήμερα επιχειρήσεων, παρωχημένα. Οι νέες επιχειρήσεις αντιγράφουν κι εφαρμόζουν τις στρατηγικές των κορυφαίων επιχειρήσεων της αγοράς (leaders) με αποτέλεσμα να είναι ανέφικτη η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Καθώς στο περιβάλλον του κλάδου τείνουν να διαμορφώνονται οι παραπάνω συνθήκες, η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνεται κι οδηγείται στον «υπερανταγωνισμό» (hypercompetition) (D' Aveni, 1994). Σε αυτή τη φάση της αγοράς, υπάρχει σταδιακή κλιμάκωση στον τρόπο με τον οποίο ανταγωνίζονται οι επιχειρήσεις: αρχικά προσπαθούν να μειώσουν όσο το δυνατόν περισσότερο το κόστος ή/και να προσθέσουν επιπλέον αξία στα προϊόντα/υπηρεσίες που παρέχουν. Στη συνέχεια, όταν φτάσουν στο μέγιστο επίπεδο και στα δύο, προσπαθούν να αυξήσουν τα εμπόδια εισόδου στον κλάδο για να περιορίσουν τους πιθανούς νέους ανταγωνιστές να εισέλθουν σε αυτόν. Στο τέλος, οι εναπομείνουσες επιχειρήσεις, αφού έχουν παγιώσει τη θέση τους στις νέες αγορές, προσπαθούν να αποδυναμώσουν τις κυρίαρχες εταιρείες (D' Aveni, 1994).

Η αβεβαιότητα που χαρακτηρίζει το υπέρ ανταγωνιστικό περιβάλλον καθιστά τη διαμόρφωση σταθερών στρατηγικών αναποτελεσματική και την ύπαρξη ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αδύνατη. Γι' αυτόν ακριβώς το λόγο θα πρέπει η στρατηγική της επιχείρησης να προσαρμόζεται στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, και το ανταγωνιστικό της πλεονεκτήματα να προκύπτει μέσα από τη συνεχή δημιουργία καινοτόμων προϊόντων. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι προετοιμασμένες να αντικαθιστούν τα πετυχημένα τους προϊόντα με καινούργια πριν καταστούν ξεπερασμένα από τον ανταγωνισμό (D' Aveni, 1994). Έτσι, οι

επιχειρήσεις είναι εφικτό να επιδιώκουν να απολαύσουν προσωρινά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (D'Aveni, 2010).

Βιβλιογραφία-Πηγές 2^ο Κεφαλαίου

A. Ελληνική Βιβλιογραφία / Ελληνικές Πηγές

Γεωργόπουλος Ν. (2013), Στρατηγικό Μάνατζμεντ (3^η Έκδοση), Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.

Γεωργόπουλος, Ν. (2021). Στρατηγικό Μάνατζμεντ - Σημειώσεις μαθήματος. Νίκαια: Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Gary Dessler (2015), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις Κριτική, 2η Έκδοση

B. Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία / Ξένες Πηγές

Barney J. B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002), pp. 159–172.

Barney, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *J. Manag.* (1991), 17, pp. 99–120.

Campbell A. and Yeung S., “Brief Case: Mission, Vision, and Strategic Intent,” *Long Range Planning* (August 1991), pp. 145–147

Chandler, A.D. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, Mass: M.I.T. Press

D’Aveni R. A. (1994), *Hypercompetition*, New York: The Free Press, pp. xiii–xiv.

D’Aveni R.A, Dagnino GB, Smith KG., (2010), The age of temporary advantage. *Strategic Management Journal*, (13):pp.1371-1385

David, F. R. (2011). *Strategic Management Concepts and Cases*. (13th Ed.). New Jersey: Prentice Hall

Glueck W. F., and L.R. Jauch, *Business Policy and Strategic Management*, McGraw Hill, New York, 1984

Grant R. M., *The Resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation*, *California Management Review* Spring, 114-135 (1991).

Javidan M., “Core Competence: What Does It Mean in Practice?” *Long Range Planning* (February 1998), pp. 60–71.

Mintzberg, H. (1987), “The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy”, *California Management Review*, V.30 No. 1, pp. 11-24

Mintzberg, H. and Waters J. (1985), “Of strategies, deliberate and emergent”, *Strategic management journal*, 6, pp. 257-272

Drucker Peter F., *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, New York, 1986, 1st Edition, Truman Talley Books/E.P. Dutton

Porter M. E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press.

Porter M. E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press.

Porter, M. (1996), What is strategy? *Harvard Business Review* 74(6) 61–78

Prahalad C. K. and Hamel G., (1990), The core competence of the corporation, *Harvard Business Review* May/June, 79-91.

Prahalad C.K, Hamel G. Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm? *Strategic Management Journal*. 1994;15(S2):5-16

Robert M. Grant. Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors. *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 6 (Jun., 2003), pp. 491-517

Subba Rao P., *Business Policy And Strategic Management (Text and Cases)*, Himalaya Publishing House, 2016

Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Alan N. Hoffman & Charles E. Bamford (2018), *Strategic Management and Business Policy*, 15th edition, Pearson.

Thompson Jr., A., Peteraf M.A., Strickland III, A. J. and Gamble J. E. 2016, *Crafting & Executing Strategy*. 20th Edition, New York: McGraw-Hill Irwin

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

3.1 Ορισμός της Διοίκησης του Ανθρώπινου Παράγοντα

Οι εργαζόμενοι αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι σε μία επιχείρηση και τα στελέχη των επιτυχημένων επιχειρήσεων αναγνωρίζουν πως η ανταγωνιστική υπεροχή τους προέρχεται από το ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτουν (Bratton, J. & Gold, J., 1999). Οι εργαζόμενοι έχουν συγκεκριμένους ρόλους μέσα στην επιχείρηση κι εργάζονται συλλογικά ώστε να επιτύχουν τους σκοπούς της (Dessler, 2020). Συνεπώς, η διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα αποτελεί σημαντική λειτουργία της επιχείρησης και στη διεθνή βιβλιογραφία έχει προταθεί ένας μεγάλος αριθμός ορισμών. Ορισμένοι από αυτούς παρουσιάζονται στη συνέχεια.

«Σκοπός της Διοίκησης του Ανθρώπινου Παράγοντα είναι να διασφαλίσει ότι οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού αξιοποιούνται με τέτοιο τρόπο ώστε ο εργοδότης να λαμβάνει το μέγιστο δυνατό όφελος από τις ικανότητές τους και οι εργαζόμενοι να λαμβάνουν τόσο υλικές, όσο και ψυχολογικές επιβραβεύσεις από την εργασία τους.»

(Graham, 1978)

«Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Παράγοντα περιλαμβάνει ένα σύνολο πολιτικών που είναι σχεδιασμένες ώστε να μεγιστοποιήσουν την ενοποίηση των πόρων (organizational integration) ενός οργανισμού, τη δέσμευση των εργαζομένων, την ευελιξία και την ποιότητα της εργασίας.»

(Guest, 1987)

«Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Παράγοντα είναι μία διακριτή προσέγγιση της διαχείρισης της εργασίας η οποία επιδιώκει να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της στρατηγικής

ανάπτυξης ενός ιδιαίτερα αφοσιωμένου και ικανού ανθρώπινου δυναμικού, χρησιμοποιώντας ένα ολοκληρωμένο σύνολο από πολιτισμικές, δομικές και προσωπικές τεχνικές.»

(Storey, 1995)

«Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Παράγοντα ορίζεται ως μια στρατηγική και συνεκτική προσέγγιση της διαχείρισης των πιο πολύτιμων περιουσιακών στοιχείων ενός οργανισμού, των ανθρώπων που εργάζονται σε αυτόν, οι οποίοι ατομικά και συλλογικά συμβάλλουν στην επίτευξη των σκοπών του.»

(Armstrong, 2008)

«Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Παράγοντα είναι η διαδικασία της πρόσληψης, κατάρτισης, αξιολόγησης κι ανταμοιβής των εργαζομένων της επιχείρησης, σε συνδυασμό με τη μέριμνα για τις εργασιακές τους σχέσεις, την υγεία και την ασφάλεια τους καθώς και τη διασφάλιση της δικαιοσύνης.»

(Dessler, 2020)

«Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Παράγοντα είναι η διαδικασία μέσω της οποίας το μάνατζμεντ εξελίσσει το ανθρώπινο δυναμικό και προσπαθεί να δημιουργήσει τις εργασιακές επιδόσεις που χρειάζεται ο οργανισμός.»

(Boxall, P. & Purcell, J., 2016)

Με βάση τους παραπάνω ορισμούς συμπεραίνουμε ότι η Διοίκηση του Ανθρώπινου Παράγοντα είναι μία λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει κι εφαρμόζει όλες εκείνες τις αναγκαίες δραστηριότητες προκειμένου οι εργαζόμενοι να προσλαμβάνονται, να αναπτύσσονται και να διοικούνται (Armstrong, M. & Taylor, S., 2020). Αποτελεί θεμελιώδη λειτουργία της επιχείρησης κι οποιουδήποτε οργανισμού κι αναπόφευκτη συνέπεια όταν ιδρύεται κι αρχίζει να λειτουργεί μια επιχείρηση (Boxall, P.F., Purcell, J. & Wright, P.M., 2007). Όμως, δεν άπτεται ενός μόνο τομέα αλλά περιλαμβάνει ένα ευρύ πεδίο γνώσης. Ειδικότερα, μπορεί να ιδωθεί από τα τρία ακόλουθα πεδία μελέτης (Boxall, P.F., Purcell, J. & Wright, P.M., 2007):

Πρώτον, τη Μίκρο Διοίκηση Ανθρώπινου Παράγοντα (Micro Human Resource Management-MHRM), η οποία περιλαμβάνει τις υπολειτουργίες και τις πολιτικές της διοίκησης του ανθρώπινου παράγοντα. Η κατηγορία αυτή διακρίνεται σε δύο επιμέρους υποκατηγορίες, εκ των οποίων η μία αφορά στη διαχείριση ατόμων και ομάδων. Γι' αυτό σχετίζεται με την πρόσληψη, την επιλογή, την ένταξη, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των εργαζομένων, καθώς και τη διαχείριση της επίδοσης και τις οικονομικές τους απολαβές. Καθεμία από αυτές τις λειτουργίες

περιλαμβάνει ένα σύνολο πρακτικών που στηρίζονται σε επιστημονικά ευρήματα. Η δεύτερη κατηγορία είναι μικρότερη και περιλαμβάνει τη σχέση μεταξύ της διοίκησης της εργασίας και των συνδικαλιστικών οργανώσεων.

Δεύτερον, το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινων Πόρων (Strategic Human Resource Management-SHRM) έχει ως στόχο να εστιάσει στις στρατηγικές της διοίκησης του ανθρώπινου παράγοντα που εφαρμόζει μία επιχείρηση ώστε να μετρήσει και να διαπιστώσει την επίδραση που αυτές έχουν στη συνολική επίδοση της εταιρείας. Με άλλα λόγια, προσπαθεί να μελετήσει τον τρόπο με τον οποίο οι προαναφερθείσες λειτουργίες της διοίκησης του ανθρώπινου παράγοντα πρώτον, συνδυάζονται μεταξύ τους, δεύτερον, μπορούν να συνδυαστούν με άλλες δραστηριότητες της επιχείρησης και τρίτον πώς μπορούν να συνεισφέρουν στην υλοποίηση των σκοπών της επιχείρησης. Ο στρατηγικός ρόλος της διοίκησης του ανθρώπινου παράγοντα και η συμβολή του στην απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων άρχισε να γίνεται εμφανής το 1980 μέσα από την επιστημονική έρευνα, η οποία πλέον είναι εκτεταμένη πάνω στο συγκεκριμένο θέμα. Η σύνδεση της διοίκησης του ανθρώπινου παράγοντα με το στρατηγικό μάνατζμεντ εστιάζεται κυρίως στη θεωρία σχετικά με τους διαθέσιμους πόρους της επιχείρησης (resource-based view) και τις διαδικασίες σχετικά με τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων (strategic decision-making).

Τρίτον, η Διεθνής Διοίκηση Ανθρώπινου Παράγοντα (International Human Resource Management- IHRM) περιλαμβάνει τη μελέτη των στρατηγικών της διοίκησης του ανθρώπινου παράγοντα σε επιχειρήσεις που επιθυμούν να διεθνοποιηθούν ή έχουν ήδη διεθνή παρουσία. Αφορά δηλαδή κυρίως, τους τρόπους με τους οποίους οι πρακτικές του HRM μπορούν να προσαρμοστούν σε διεθνές επίπεδο και τη διαχείριση των δυσκολιών που πιθανόν ανακύψουν λόγω διαφορετικών κοινωνικοπολιτικών παραγόντων στις χώρες όπου δραστηριοποιείται μία επιχείρηση.

3.1.1 Διαφορετικοί όροι για τη Διοίκηση του Ανθρώπινου Παράγοντα

Μέσα στην πάροδο των ετών έχουν χρησιμοποιηθεί πολλοί όροι προκειμένου να αναφερθούν στη διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα, ορισμένοι από αυτούς είναι οι ακόλουθοι: **διοίκηση προσωπικού** (personnel management), **διαχείριση προσωπικού** (personnel administration), **διοίκηση ανθρώπων** (people management), **σχέσεις εργαζομένων** (employee relations), **διοίκηση ανθρώπινου κεφαλαίου** (human capital management), **εργασιακές σχέσεις και**

διοίκηση εργασίας (industrial relations and employment management). Καθένας από αυτούς τους όρους αντανακλά τις προγενέστερες προσεγγίσεις της διοίκησης του ανθρώπινου παράγοντα και τις διαφορετικές ιδεολογίες που τις πλαισιώνουν, οι οποίες προέρχονται από τα πεδία των οικονομικών της εργασίας, της ψυχολογίας, του νομικού δικαίου (Storey J., Wright P. M., & Ulrich D., 2019). Όμως, ο όρος «**Human Resource Management**» (HRM), δηλαδή **Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων** (ΔΑΠ) είναι ο πιο ευρέως χρησιμοποιούμενος όρος προκειμένου να αποδοθεί η Διοίκηση του Ανθρώπινου Παράγοντα (Armstrong, M. & Taylor, S., 2020).

Αξίζει βέβαια να σημειωθεί, ότι ο χαρακτηρισμός του ανθρώπου ως «πόρος» αποτελεί σημείο αντιπαράθεσης σύμφωνα με τους Armstrong and Taylor (2020), καθώς οι Osterby and Coster (1992) έχουν υποστηρίξει ότι υποβιβάζει τα άτομα και τα τοποθετεί στην ίδια θέση με τους υπόλοιπους πόρους που έχει η επιχείρηση στη διάθεσή της κι οι οποίοι έχουν αξία μέχρι το σημείο που μπορούν να αξιοποιηθούν για να παραχθεί οικονομικό όφελος (όπως αναφέρεται στο Armstrong & Taylor, 2020). Ωστόσο, οι Boxall and Purcell (2016) προτείνουν πως δεν είναι οι άνθρωποι που θα πρέπει να αναφέρονται ως πόροι αλλά οι γνώσεις, οι δεξιότητες και τα ταλέντα που κατέχουν, τα οποία αναπτύσσουν κι εξελίσσουν κατά τη διάρκεια της εργασίας τους και παίρνουν μαζί τους όταν αποχωρούν από αυτή (Boxall, P. & Purcell, J., 2016).

Από την άλλη πλευρά, οι Jackson and Schuler (2000), υποστηρίζουν ότι ο όρος εμπερικλείει το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για επίδοση που έχουν οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης, οι οποίοι δύνανται να συντελέσουν στη δημιουργία κι ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της (Jackson, S. & Schuler, R., 2000). Παρομοίως, ο Drucker (1986) θέλοντας να επισημάνει τον πολυσήμαντο ρόλο που διαδραματίζουν οι εργαζόμενοι σε μία επιχείρηση υποστηρίζει πως «*ένας είναι ο πραγματικός πόρος που έχει στη διάθεσή της μία επιχείρηση: ο άνθρωπος*» (Drucker P. F., 1986, σ.33). Παράλληλα, υπογραμμίζει πως οι ανθρώπινοι πόροι διαφοροποιούνται από τους άψυχους κι υλικούς πόρους, αφού διαθέτουν χαρακτηριστικά όπως είναι η προσωπικότητα, η υπηκοότητα, ο έλεγχος πάνω στην ποσότητα και την ποιότητα της εργασίας τους.

Παρόλα αυτά, οι συνειρμοί και οι συνδέσεις που δημιουργούνται από τον όρο «ανθρώπινος πόρος» έχει οδηγήσει στην αυξανόμενη χρήση του όρου «Διοίκηση Ανθρώπων» (People Management). Ωστόσο, δε θα πρέπει να ιδωθεί σα μία εναλλακτική για τη χρήση ενός πιο ορθού πολιτικά όρου, αλλά σαν μία νέα προσέγγιση της διαχείρισης του ανθρώπινου παράγοντα

(Armstrong, M. & Taylor, S., 2020). Η έννοια αυτή στηρίζεται σε δύο αλληλένδετες αρχές: η πρώτη αφορά στην υιοθέτηση της προσέγγισης των πολλαπλών ενδιαφερόμενων μερών μέσα στην επιχείρηση (multi-stakeholder approach). Οι βασικοί ενδιαφερόμενοι για την επιβίωση μιας επιχείρησης είναι οι ιδιοκτήτες και τα ανώτερα στελέχη της, ο στόχος των οποίων είναι η υψηλή οικονομική επίδοση της επιχείρησης ώστε να διασφαλιστεί η βιωσιμότητά της. Οι πολιτικές της διαχείρισης του ανθρώπινου παράγοντα θα πρέπει να έχουν αυτή την αποστολή (Boxall P., 2007). Όμως, αυτό δεν επαρκεί σύμφωνα με τους Beer et al (1984) καθώς χρειάζεται οι πολιτικές του HR να λαμβάνουν υπόψιν τα συμφέροντα όλων των ενδιαφερομένων (stakeholders) που εμπλέκονται άμεσα με την επιχείρηση (μέτοχοι, άνθρωποι της διοίκησης, της κοινότητας στην οποία ανήκει η επιχείρηση και της κυβέρνησης) (Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D.Q., Walton, R.E., 1984).

Αν η επιχείρηση δεν καταφέρει να διαμορφώσει τις πολιτικές διαχείρισης του ανθρώπινου παράγοντα με τρόπο που να συμπεριλαμβάνονται επιτυχώς τα συμφέροντα όλων αυτών των ομάδων, τότε μακροπρόθεσμα θα αποτύχει. Ανάμεσα στους άμεσα εμπλεκόμενους σε μία επιχείρηση, είναι οι εργαζόμενοι της, οι οποίοι συμβάλλουν καθοριστικά στην επιτυχία της με τις δεξιότητες και την αφοσίωσή τους. Γι' αυτό η προσέγγιση της «Διοίκησης Ανθρώπων», υποστηρίζει ότι οι πολιτικές της επιχείρησης θα πρέπει να διαμορφώνονται με γνώμονα όχι μόνο την οικονομική ανάπτυξη, αλλά και την κάλυψη των αναγκών των εργαζομένων που τις υλοποιούν (Armstrong, M. & Taylor, S., 2020). Επομένως, χρειάζεται εξισορρόπηση κι ευθυγράμμιση των συμφερόντων της επιχείρησης με τα συμφέροντα των ατόμων που εργάζονται σε αυτή (Thompson, P. & Harley, B., 2007).

Η δεύτερη θεμελιώδης αρχή της «Διοίκησης Ανθρώπων» είναι η αντιμετώπιση των εργαζομένων ως ανθρώπινων όντων -με ό,τι αυτό συνεπάγεται- κι όχι ως πόρων κι αναλώσιμων συντελεστών παραγωγής τους οποίους εκμεταλλεύονται οι ιδιοκτήτες και η διοίκηση. Καταληκτικά, κύριος σκοπός της «Διοίκησης Ανθρώπων» είναι να διασφαλίσει ότι η επιχείρηση διαθέτει εργαζόμενους με γνώσεις, δεξιότητες, οι οποίοι είναι αφοσιωμένοι και παραγωγικοί. Ο ρόλος και οι αρμοδιότητες δηλαδή της «Διοίκησης Ανθρώπων²» είναι ακριβώς ίδιες με της «Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων», αλλά διαφοροποιείται ο τρόπος που προσεγγίζονται.

² Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τη διαφοροποίηση της «Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων» από τη «Διοίκηση Ανθρώπων», βλέπε πίνακα 1.1, σελίδα 18 από το (Armstrong, M. & Taylor, S., 2020).

Εκτός από τον όρο «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων» (ΔΑΠ) χρησιμοποιείται κι ο όρος «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού» (ΔΑΔ) καθώς κι ο όρος «Διοίκηση Ανθρώπινου Κεφαλαίου» (Human Capital Management-HCM) (Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2016). Το Ανθρώπινο Κεφάλαιο δεν αναφέρεται στους εργαζόμενους που απλώς υπάρχουν μέσα σε έναν οργανισμό, αλλά κυρίως αναφέρεται στο τι προσφέρουν σε αυτόν και ποια η συνεισφορά τους στην επιτυχία που σημειώνει. Έχει άμεση σχέση με την αξία που συσσωρεύεται κι απορρέει από τις ικανότητες, τη γνώση, τις δεξιότητες, τα κίνητρα του ανθρώπινου δυναμικού και τις εμπειρίες που έχουν αποκτήσει δια βίου (Mathis R. L., Jackson J. H, Valentine S. R. & Meglich P. A., 2017). Συνεπώς, το Ανθρώπινο Κεφάλαιο συναποτελείται από το διανοητικό, το συναισθηματικό και το κοινωνικό κεφάλαιο. Το διανοητικό κεφάλαιο περιλαμβάνει τις γνώσεις, τις δεξιότητες και την τεχνογνωσία των εργαζομένων, στοιχεία που συνεισφέρουν στην αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα, την ανταγωνιστικότητα, την καινοτομία και την ποιότητα που χαρακτηρίζει μία επιχείρηση.

Το συναισθηματικό κεφάλαιο περικλείει τα συναισθήματα, τις διαθέσεις κι εν γένει την ψυχολογία των ατόμων που εργάζονται σε μία επιχείρηση και έχουν σαν αποτέλεσμα να εκδηλώνουν συγκεκριμένες συμπεριφορές και να καταβάλουν ή μη, προσπάθεια για υψηλές επιδόσεις. Το κοινωνικό κεφάλαιο συνίσταται στην κουλτούρα και τις ανθρώπινες σχέσεις που αναπτύσσονται σε μία επιχείρηση μεταξύ των εργαζομένων και διασφαλίζουν την ομαλή συνεργασία, την εμπιστοσύνη και τη συνοχή καθώς *«ο οργανισμός δεν είναι άθροισμα ανθρώπων αλλά μία συλλογικότητα ή κοινότητα ή ολότητα, η οποία είναι διαφορετική από το άθροισμα των μερών της»* (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2016, σ. 22). Η Διοίκηση Ανθρώπινου Κεφαλαίου έχει χαρακτηριστεί ότι αποτελεί αλλαγή ιδεολογικής δομής (paradigm shift³) από την παραδοσιακή προσέγγιση της Διοίκησης Προσωπικού (Personnel Management) στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Κεφαλαίου εστιάζει στην απόκτηση κι ανάλυση δεδομένων, ώστε στη συνέχεια να παραχθεί σημαντική πληροφόρηση κι ανατροφοδότηση στην επιχείρηση για να διοικήσει τον ανθρώπινο παράγοντα με τρόπο που προσθέτει αξία και συσχετίζει τη στρατηγική της επιχείρησης με τη στρατηγική του HRM. Βασικά χαρακτηριστικά της είναι, πρώτον, η χρήση

³ Ο όρος προέρχεται από τον Αμερικανό επιστήμονα και φιλόσοφο της επιστήμης Thomas S. Kuhn, ο οποίος μελέτησε τα στάδια της επιστημονικής εξέλιξης. Ο όρος «paradigm shift» περιγράφει μία σημαντική αλλαγή στις ιδέες και τις υποθέσεις που ορίζουν μία επιστήμη κι επακόλουθα καθορίζουν τις μεθόδους και τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται σε αυτή (American Psychological Association-APA, Dictionary of Psychology). Συνεπώς, είναι μια σημαντική αλλαγή που συμβαίνει όταν ο συνηθισμένος τρόπος να σκέφτεται και να πράττει κάποιος κάτι αντικαθίσταται από έναν νέο και διαφορετικό τρόπο (Merriam-Webster, Dictionary).

μετρήσεων προκειμένου να διαμορφωθεί μία προσέγγιση για τη διοίκηση των εργαζομένων, οι οποίοι αντιμετωπίζονται ως περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης. Και δεύτερον, η εστίαση στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης που ευοδώνεται μέσα από τις στρατηγικές επενδύσεις στους εργαζομένους, δηλαδή μέσω της καλλιέργειας της αφοσίωσης και της παραμονής του ανθρώπινου δυναμικού στην εταιρεία, της διαχείρισης ταλέντου και των προγραμμάτων μάθησης κι ανάπτυξης (Armstrong, M. & Taylor, S., 2014).

3.2 Ιστορική εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Οι εκάστοτε οικονομικές, κοινωνικές και πολιτικές συνθήκες που επικρατούν καθώς κι η εξέλιξη της τεχνολογίας μεταβάλλουν τον ρόλο του HR, γεγονός που αποτυπώνεται και στη διαφορετική ορολογία που έχει χρησιμοποιηθεί μέσα στα χρόνια για να περιγραφεί η εργασία όσων ασχολούνται με τη διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα.

Η Βιομηχανική Επανάσταση τον 19^ο αιώνα έφερε στο προσκήνιο τη «Διοίκηση του Προσωπικού» (Personnel Management) καθώς οι εργαζόμενοι εκδήλωσαν την επιθυμία για βελτίωση των συνθηκών εργασίας. Το 1840 στην Αγγλία, προοδευτικοί εργοδότες και αποφάσεις πολιτικών προσώπων ανάγκασαν τους ιδιοκτήτες μεγάλων επιχειρήσεων να εξασφαλίσουν καλύτερες κι ασφαλέστερες συνθήκες εργασίας μέσα στα εργοστάσια. Έτσι, άρχισαν να προσλαμβάνονται άτομα που ονομάστηκαν «industrial welfare workers», τα οποία ήταν υπεύθυνα για την ευημερία και την υγεία των εργαζομένων. Αυτή η πολιτική υιοθετήθηκε στη συνέχεια από μεγάλες επιχειρήσεις στη Βόρεια Αμερική και τη Γερμανία (Bratton, J. & Gold, J., 1999). Το έργο των «industrial welfare workers» σημείωσε επιτυχία κι επεκτάθηκε μετέπειτα στην προσέλκυση κι επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού.

Ο Πρώτος Παγκόσμιος Πόλεμος (1914-1918) έδωσε ώθηση στην ανάπτυξη περισσότερων λειτουργιών στη διοίκηση των εργαζομένων. Οι πρωτοβουλίες των κυβερνήσεων για βέλτιστη αξιοποίηση των εργαζομένων και η νομοθεσία που θεσπίστηκε αποτέλεσαν βασικές αιτίες (Hook C. & Jenkins A., 2019). Η εξέλιξη αυτή συνεχίστηκε και κατά τη μεταπολεμική περίοδο (Bratton, J. & Gold, J., 1999).

Στη διάρκεια της μεσοπολεμικής περιόδου 1920-1930 υπήρξαν τρεις σημαντικές εξελίξεις που επηρέασαν τη σκέψη των επιχειρήσεων: ο Εξορθολογισμός (*Rationalization*), ο Τειλορισμός

(*Taylorism*) και το Κίνημα των Ανθρωπίνων Σχέσεων (*Human Relations Movement*). Βασικά χαρακτηριστικά αυτής της περιόδου είναι η οικονομική ύφεση κι η υψηλή ανεργία, γι αυτό ο Εξορθολογισμός στην Αγγλία περιορίστηκε σε μεγάλες οριζόντιες συγχωνεύσεις και στην εφαρμογή επιστημονικών μεθόδων ελέγχου και διοίκησης. Η σταδιακή ανάπτυξη του εταιρικού καπιταλισμού τόνισε τη σημασία ελέγχου του ανθρώπινου δυναμικού. Ο F.W. Taylor μέσα από πειράματα και μελέτη της διαδικασίας και των βημάτων που απαιτούνται για την υλοποίηση της εκάστοτε εργασίας, δημιούργησε τη θεωρία επιστημονικής διοίκησης (*Scientific Management Theory*). Η θεωρία του εστιάζει στον τρόπο αύξησης της επίδοσης των εργαζομένων, τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών και την παραγωγικότητα. Ο Τειλορισμός έχει επισημάνει τη χρησιμότητα της διοίκησης του ανθρώπινου παράγοντα για τις επιχειρήσεις κι έχει διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση των σύγχρονων θεωριών γύρω από αυτή.

Το Κίνημα των Ανθρωπίνων Σχέσεων (1930) ανέτρεψε την αντίληψη ότι ο εργαζόμενος παρακινείται αποκλειστικά από τις οικονομικές απολαβές. Ο ιδρυτής του, Elton Mayo, μέσα από μια σειρά πειραμάτων -που είναι γνωστά ως «*Hawthorne Experiments*»- ανακάλυψε ότι η παραγωγικότητα σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση κι η επίδοση αυξάνεται όταν υπάρχουν καλές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων κι οι managers επιβλέπουν και παίρνουν αποφάσεις λαμβάνοντας υπόψιν τους ψυχολογικούς και κοινωνικούς παράγοντες που επηρεάζουν τους εργαζόμενους. Γι' αυτό πρότεινε οι managers να εξετάζουν τη δομή της οργάνωσης της επιχείρησης, τη θέση του εργαζομένου μέσα στην ομάδα και τις σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα σε αυτή (Bratton, J. & Gold, J., 1999).

Κατά τη διάρκεια του Δεύτερου Παγκοσμίου Πολέμου (1939-1945) η προσέγγιση των ανθρωπίνων σχέσεων υιοθετήθηκε από την πλειονότητα των επιχειρήσεων (Bratton, J. & Gold, J., 1999). Άρχισαν να χρησιμοποιούνται πιο εξελιγμένες τεχνικές προσέλκυσης κι επιλογής προσωπικού ενώ παράλληλα αναπτύχθηκαν οι λειτουργίες της εκπαίδευσης και της παρακίνησης. Δόθηκε έμφαση στην υγεία, την ασφάλεια, την πειθαρχία, την επικοινωνία μεταξύ διοίκησης κι εργαζομένων για τη λήψη αποφάσεων που αφορούν στο εργασιακό περιβάλλον και τις πολιτικές αμοιβών. Αυτή η διεύρυνση των παρεχόμενων υπηρεσιών δημιούργησε την ανάγκη για τη συγκρότηση τμημάτων διοίκησης προσωπικού, τα οποία θα είναι στελεχωμένα με εκπαιδευμένους επαγγελματίες (Hook C. & Jenkins A., 2019).

Τα τμήματα της διοίκησης προσωπικού ανέλαβαν την οργάνωση και τη διαχείριση της διαβούλευσης μεταξύ διοίκησης κι εργαζομένων αναφορικά με τα θέματα εργασίας διότι αυτή η πρακτική άρχισε σταδιακά να υιοθετείται από περισσότερες επιχειρήσεις. Επίσης, οι επικεφαλής της διοίκησης προσωπικού, ως εκπρόσωποι της εκάστοτε επιχείρησης άρχισαν να συμμετέχουν σε συζητήσεις με οργανώσεις και σωματεία εργαζομένων καθώς η υγεία κι η ασφάλεια των εργαζομένων τέθηκε στο προσκήνιο. Τη δεκαετία του 1970 όμως, η αρμοδιότητα αυτή διευρύνθηκε αφού οι διευθυντές προσωπικού είχαν πλέον τη δυνατότητα να διαπραγματεύονται ως στελέχη σε συλλογικά θέματα όπως οι οικονομικές απολαβές των εργαζομένων. Κατά την ίδια περίοδο, επειδή αυξήθηκε σημαντικά η εργατική νομοθεσία, το τμήμα διοίκησης προσωπικού ανέλαβε το ρόλο του ειδικού συμβούλου προς τους διευθυντές των τμημάτων ώστε να διασφαλιστεί ότι θα αποφευχθούν τυχόν παραβάσεις που θα δημιουργούσαν προβλήματα νομικής φύσεως στην επιχείρηση (Hook C. & Jenkins A., 2019).

Τη δεκαετία του 1990 τα τμήματα της διοίκησης προσωπικού κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν τις νέες προκλήσεις που προέκυψαν εξαιτίας της ποικιλομορφίας που χαρακτήριζε τον τρόπο εργασίας και το ανθρώπινο δυναμικό. Οι επιχειρήσεις επιδιώκοντας μεγαλύτερη εργασιακή ευελιξία προέβησαν σε προσλήψεις εργαζομένων μερικής απασχόλησης ή/και προσωρινής απασχόλησης και προώθησαν την εξ' αποστάσεως εργασία, με την τάση να συνεχίζεται έως και τις ημέρες μας. Παράλληλα, οι επιχειρήσεις επικέντρωσαν την προσοχή τους στην απόκτηση κι ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού που διαθέτει τις απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες. Έτσι, οι επαγγελματίες της διοίκησης προσωπικού επωμίστηκαν με την αρμοδιότητα εύρεσης, ανάπτυξης και διατήρησης των κατάλληλων ανθρώπων που με βάση τις συνολικές τους ικανότητες και το ταλέντο που διαθέτουν δύνανται όχι μόνο να δημιουργήσουν οικονομικό όφελος για την επιχείρηση αλλά μπορούν συνάμα να συνεισφέρουν στην αναπτυξιακή της πορεία (talent acquisition, talent management).

Τις δεκαετίες του 1980 και του 1990, ο επιχειρηματικός κόσμος άρχισε να συνειδητοποιεί ότι η βέλτιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να επιτύχει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επομένως, η διοίκηση προσωπικού οφείλει να οργανώνει τις δραστηριότητές της και να ευθυγραμμίζει τις λειτουργίες της προς την κατεύθυνση επίτευξης των στρατηγικών σκοπών της επιχείρησης (Hook C. & Jenkins A., 2019).

Η χρήση του όρου «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων» αποτυπώνει αυτές τις αλλαγές στην αντίληψη σχετικά με το ρόλο και το περιεχόμενο της διοίκησης του ανθρώπινου παράγοντα. Η συγκεκριμένη προσέγγιση κάνει την εμφάνισή της τη δεκαετία του 1980 από τους ιδρυτές της κι Αμερικανούς ακαδημαϊκούς Charles Fombrun και Michael Beer, συμπεριλαμβανομένων των συνεργατών τους, ενώ από το 1990 αρχίζει να χρησιμοποιείται ο όρος ευρέως από τις επιχειρήσεις.

3.3 Χαρακτηριστικά της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Η «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων» συγκεντρώνει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά (Armstrong & Taylor, 2014, Hook & Jenkins, 2019):

1. Διακρίνεται για την **ποικιλομορφία** της: ακολουθούνται διαφορετικά μοντέλα και πρακτικές από τις επιχειρήσεις, τα οποία ωστόσο παραμένουν συνεπή ως προς την εννοιολογική βάση του HRM. Δεν υπάρχει δηλαδή ένα σύνολο καθολικών χαρακτηριστικών που να εφαρμόζονται από τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις. Η ποικιλομορφία του HRM πιστοποιείται και μέσα από τη διάκριση σε «soft» και «hard» που ακολουθούν οι επιχειρήσεις και θα αναλυθούν στη συνέχεια της εργασίας.
2. Έχει **στρατηγικό προσανατολισμό**: οι πρακτικές του HRM παρουσιάζουν συνοχή μεταξύ τους και είναι ευθυγραμμισμένες με την υλοποίηση των στρατηγικών σκοπών της επιχείρησης
3. Επιδιώκει την **αφοσίωση** και τη **δέσμευση** των εργαζομένων προς την επιχείρηση στην οποία εργάζονται
4. Υιοθετεί την πεποίθηση ότι υπάρχει **αμοιβαιότητα στη σχέση διοίκησης κι εργαζομένων**: τα δύο αυτά μέρη συνεργάζονται για να πετύχουν έναν κοινό σκοπό που θα τα ωφελήσει αμφότερα. Οι πολιτικές που εφαρμόζει το HRM στοχεύουν στην καλλιέργεια της αμοιβαιότητας.
5. Στηρίζεται στη **μονιστική προσέγγιση (unitarist perspective) των εργασιακών σχέσεων**: σύμφωνα με αυτή, η έμφαση δίνεται στην ανάπτυξη του ατόμου και οι εργαζόμενοι αποτελούν μέλη μιας ομάδας που εργάζονται για την επίτευξη κοινών στόχων. Αντίθετα, η συλλογική προσέγγιση (pluralist perspective) υποστηρίζει ότι είναι πιθανό να υπάρχει σύγκρουση συμφερόντων μεταξύ εργαζομένων κι εργοδοτών.

6. Αντιμετωπίζει τον **εργαζόμενο ως πολύτιμο πόρο της επιχείρησης**, που με το κεφάλαιο που φέρει μπορεί να συμβάλει στη δημιουργία ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
7. Εστιάζει στην **υλοποίηση των επιχειρηματικών στόχων και σκοπών (business oriented)**: το HRM μολονότι ενδιαφέρεται για τους εργαζόμενους, την επικοινωνία μαζί τους και τα συμφέροντά τους, έχει ως βασική προτεραιότητα την υλοποίηση των στρατηγικών σκοπών, του οράματος και των αξιών της επιχείρησης. Γι αυτό αποσκοπεί να προσλαμβάνει τους κατάλληλους εργαζόμενους και να αναπροσαρμόζει τις πολιτικές του ανάλογα με τους επιχειρηματικούς σκοπούς και τις συνθήκες.
8. Η εφαρμογή του HRM **έχει ηθικές προεκτάσεις που επηρεάζουν τους εργαζόμενους και το σύνολο της κοινωνίας**: οφείλει να στοχεύει στην εξισορρόπηση μεταξύ του οικονομικού οφέλους που επιδιώκει η επιχείρηση και στις ανάγκες των ενδιαφερόμενων μερών (stakeholders), συμπεριλαμβανομένης και της ίδια της κοινωνίας.

3.4 Η σπουδαιότητα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Οι λειτουργίες και πρακτικές της Διοίκησης των Ανθρωπίνων Πόρων έχουν επίδραση σε μία σειρά από παράγοντες μέσα στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Ειδικότερα, συμβάλλουν στην αύξηση της επίδοσης τους, μεριμνώντας αρχικά για την προσέλκυση και πρόσληψη ανθρώπων που διαθέτουν κατάλληλες, για την επιχείρηση, γνώσεις και δεξιότητες κι εν συνεχεία, για την εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού μέσω της προσφερόμενης εκπαίδευσης και κατάρτισης (Armstrong, M. & Taylor, S., 2020). Ο Dessler (2020), μάλιστα θέλοντας να δώσει έμφαση στη συμβολή της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού υποστηρίζει πως υπάρχουν επιχειρήσεις που παρόλο που υστερούσαν ως προς τον προγραμματισμό, στην οργάνωση ή τον έλεγχο των διαδικασιών κατάφεραν να προσπελάσουν αυτές τις αδυναμίες τους διότι αφενός, προσέλαβαν τους κατάλληλους ανθρώπους, στις κατάλληλες θέσεις κι αφετέρου προσέφεραν παρακίνηση, αξιολόγηση κι εκπαίδευση μετέπειτα στους εργαζομένους τους (Dessler, 2020).

Οι επιχειρήσεις με τη συμβολή της Διοίκησης του Ανθρώπινου Παράγοντα αποφεύγουν επίσης, σημαντικά λάθη που αφορούν στη διαχείριση της εργασίας όπως είναι η εναλλαγή του προσωπικού στις θέσεις εργασίας (high turnover), η εφαρμογή πρακτικών που καθίστανται άδικες για τους εργαζομένους ή/και επισφαλείς για την υγεία τους, η μείωση της αποτελεσματικότητας

των επιμέρους τμημάτων της επιχείρησης λόγω έλλειψης της απαιτούμενης εκπαίδευσης, η αρνητική αίσθηση από κάποιους εργαζόμενους ότι οι οικονομικές τους απολαβές είναι άνισες κι άδικες συγκριτικά με άλλων εργαζομένων εντός της επιχείρησης, καθώς και θέματα σχετικά με διακρίσεις μεταξύ των εργαζομένων (Dessler, 2020). Επίσης, το HR διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας που σημειώνουν οι επιχειρήσεις καθώς συμβάλλει στη δημιουργία οργανωσιακής κουλτούρας που ευνοεί αυτές τις δύο θεμελιώδεις παραμέτρους για την επιτυχία των επιχειρήσεων (Mathis R. L., Jackson J. H, Valentine S. R. & Meglich P. A., 2017).

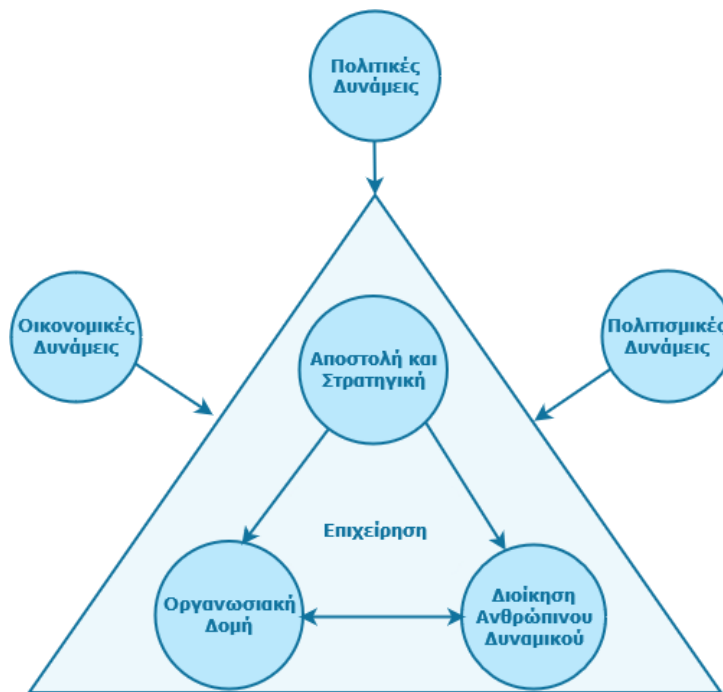
Η συμβολή της Διοίκησης του Ανθρώπινου Παράγοντα είναι επίσης εμφανής στη συμπεριφορά των εργαζομένων, καθώς γίνεται προσπάθεια καλλιέργειας των κινήτρων και της δέσμευσής των εργαζομένων απέναντι στην εκάστοτε επιχείρηση και στην εμπέδωση της κουλτούρας που χαρακτηρίζει κάθε επιχείρηση. Παράλληλα, επιδρά στη δομή και τα επιμέρους συστήματα που εφαρμόζει η καθεμία επιχείρηση καθώς επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο είναι οργανωμένος ο οργανισμός κι ο σχεδιασμός της εργασίας του ανθρώπινου δυναμικού αντίστοιχα (Armstrong, M. & Taylor, S., 2020).

3.5 Μοντέλα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Όταν άρχισε να αναδύεται η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (HRM) το 1980 στην Αμερική, δεν υπήρχε ένα ολοκληρωμένο θεωρητικό υπόβαθρο που να την πλαισιώνει και να την ορίζει επακριβώς (Hendry C. & Pettigrew A., 1990). Αρχικά, οι ερευνητές εστίασαν την προσοχή τους να κάνουν διάκριση μεταξύ της Διοίκησης Προσωπικού» (Personnel Management) και της «Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων» (Human Resource Management) (Hook C. & Jenkins A., 2019). Το 1984, αναπτύχθηκε το μοντέλο του Michigan και το μοντέλο του Harvard που αποτελούν δύο από τα πλέον σημαίνοντα μοντέλα στον τομέα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (Armstrong, M. & Taylor, S., 2020). Με την πάροδο των ετών υπήρξαν πολλές σχολές που προσπάθησαν να ορίσουν τη «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων» δημιουργώντας μοντέλα και παρουσιάζοντας τη βασική θεωρητική ιδέα και τις πρακτικές που χρησιμοποιούνται. Όλες οι σχολές προσπάθησαν να την περιγράψουν με βάση τη στρατηγική φύση που έχει η «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων» και τη σημασία της για την επιτυχημένη πορεία της επιχείρησης. Στα επόμενα υποκεφάλαια θα αναλυθούν ορισμένα εκ των μοντέλων.

3.5.1 Michigan Framework / Matching Model

Το συγκεκριμένο μοντέλο αναπτύχθηκε στο Πανεπιστήμιο του Michigan από τους Fombrun, Tichy και Devanna, το 1984 κι αποτέλεσε εφαλτήριο για την ανάπτυξη της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (Armstrong, M. & Taylor, S., 2020). Έχει ως θεμελιώδη αρχή πως η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων και η δομή του εκάστοτε οργανισμού οφείλουν να διαμορφώνονται και να διοικούνται με τρόπο που να είναι σύμφωνος και να «ταιριάζει» με τη στρατηγική που έχει καθοριστεί από τον οργανισμό (Boxall P.,1992), εξ' ου και η ονομασία του μοντέλου ως «matching model» (Armstrong, 2008). Συνεπώς, κατά τους Fombrun, Tichy και Devanna (1984), κρίσιμο χρέος της διοίκησης είναι να επιτύχει μία ευθυγράμμιση ανάμεσα στη δομή του οργανισμού και τα συστήματα του HRM για να υλοποιηθούν οι στρατηγικοί σκοποί του (Armstrong, M. & Taylor, S., 2020). Ένα βασικό υπόδειγμα της προσέγγισης που επιχειρεί να αποδώσει τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ της στρατηγικής του οργανισμού, της δομής της και της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων παρουσιάζεται το διάγραμμα 3.1.



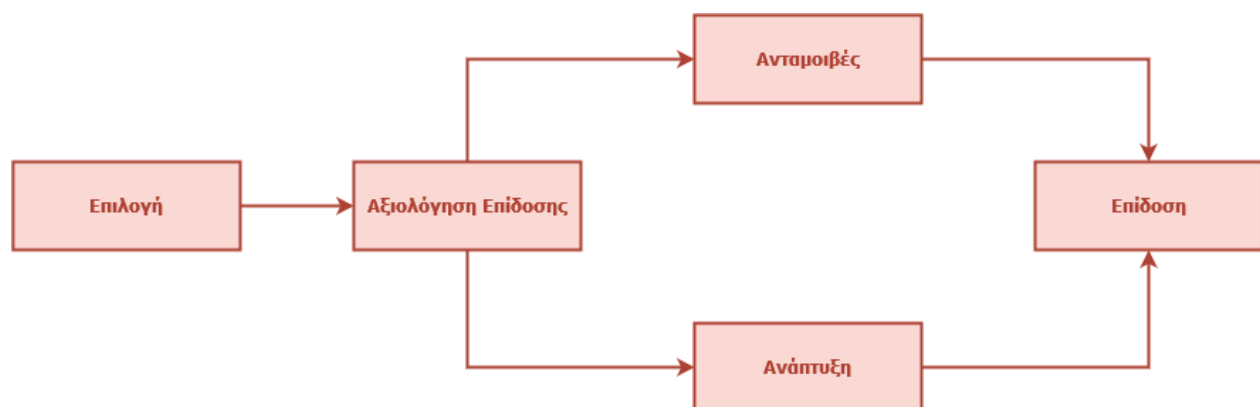
Διάγραμμα 3.1: Υπόδειγμα Προσέγγισης Michigan / Matching Model (μεταφρασμένο).
Πηγή: Boxall, P. (1992). *Strategic Human Resource Management: Beginnings of a New Theoretical Sophistication?* *Human Resource Management Journal*, 2(3), p.65.

Η αποτελεσματικότητα (effectiveness) που σημειώνει ένας οργανισμός εξαρτάται, σύμφωνα με το μοντέλο, από την εναρμόνιση της επιχειρηματικής στρατηγικής του (business strategy) με τη στρατηγική της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Έχει υπάρξει εκτεταμένη έρευνα και προτάσεις στη βιβλιογραφία από επαγγελματίες του HRM, σχετικά με τους τρόπους εναρμόνισης των δύο στρατηγικών και σημαντική είναι η συμβολή της προσέγγισης της εξωτερικής (external fit) κι εσωτερικής εναρμόνισης (internal fit). Η μεν πρώτη αφορά στο συνταίριασμα ανάμεσα στη στρατηγική της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων με το στάδιο στο οποίο βρίσκεται ο οργανισμός στα πλαίσια του κύκλου ζωής του (organizational life cycle), ενώ η δεύτερη σχετίζεται με την εναρμόνιση των διαφορετικών στοιχείων που περιλαμβάνονται στη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Ωστόσο, η κύρια εστίαση παραμένει πάντοτε στη διαμόρφωση της στρατηγικής του HRM ώστε να εξυπηρετήσει τη στρατηγική που έχει αναπτύξει ο οργανισμός για να ανταγωνιστεί στην αγορά που απευθύνεται, ενώ οι ανάγκες και τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων συνήθως παραβλέπονται και δε λαμβάνονται υπόψιν για τις επιλογές των πρακτικών του HRM (Boxall P.,1992). Οι Schuler and Jackson (1987) έχοντας ως εφαλτήριο τις ανταγωνιστικές στρατηγικές του Porter υποστηρίζουν πως η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων υιοθετεί ένα σύνολο πρακτικών που θα βοηθήσουν τους εργαζόμενους να αναλάβουν ρόλους και να επιδείξουν συμπεριφορές, οι οποίες θα τους επιτρέψουν να υλοποιήσουν την ανταγωνιστική στρατηγική που έχει επιλέξει ο οργανισμός (Boxall P.,1992).

Σύμφωνα με το συγκεκριμένο μοντέλο, υπάρχουν τέσσερις βασικές διαδικασίες/λειτουργίες στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων σε κάθε οργανισμό, οι οποίες διαμορφώνουν έναν κύκλο ανθρωπίνων πόρων (human resource cycle), όπως διαφαίνεται από το διάγραμμα 3.2. Οι λειτουργίες αυτές είναι οι εξής (Armstrong, 2008):

- η **επιλογή** (selection), του ανθρώπινου δυναμικού για τις θέσεις εργασίας που είναι κατάλληλες για εκείνους
- η **αξιολόγηση** (appraisal), της επίδοσης που παρουσιάζει η επιχείρηση και η διαχείριση αυτής της επίδοσης
- η **επιβράβευση** (rewards) των εργαζομένων, αναφορικά με τις επιτυχίες που έχουν σημειώσει είτε σε βραχυπρόθεσμη κλίμακα, είτε σε μακροπρόθεσμη
- η **ανάπτυξη** (development), των εργαζομένων ώστε να εξελιχθούν σε ένα ανθρώπινο δυναμικό υψηλών επιδόσεων

Το μοντέλο αυτό αναδεικνύει ότι η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων έχει σημαντικό ρόλο μέσα σε μια επιχείρηση και δεν περιορίζεται μόνο στο διαχειριστικό επίπεδο όπως ήταν αντιληπτό μέχρι τότε. Κατατάσσει το HRM στις βασικές λειτουργίες της επιχείρησης που μπορεί να έχει στρατηγικό χαρακτήρα όταν συμπεριλαμβάνει συνολικά όλους τους τομείς που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης κι οι εργαζόμενοι εφαρμόζουν τις αποφάσεις που λαμβάνει. Επίσης, υποστηρίζει ότι η αποτελεσματικότητα του οργανισμού είναι αποτέλεσμα του τρόπου αλληλεπίδρασης της στρατηγικής του με τη δομή που έχει (Beardwell I., Holden L. & Claydon T., 2004).



Διάγραμμα 3.2: Ο Κύκλος των Ανθρώπινων Πόρων (μεταφρασμένο).

Πηγή: Armstrong, M. (2008), *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action (4th ed.)*, Kogan Page, p.6.

3.5.2 The Harvard Model (1984)

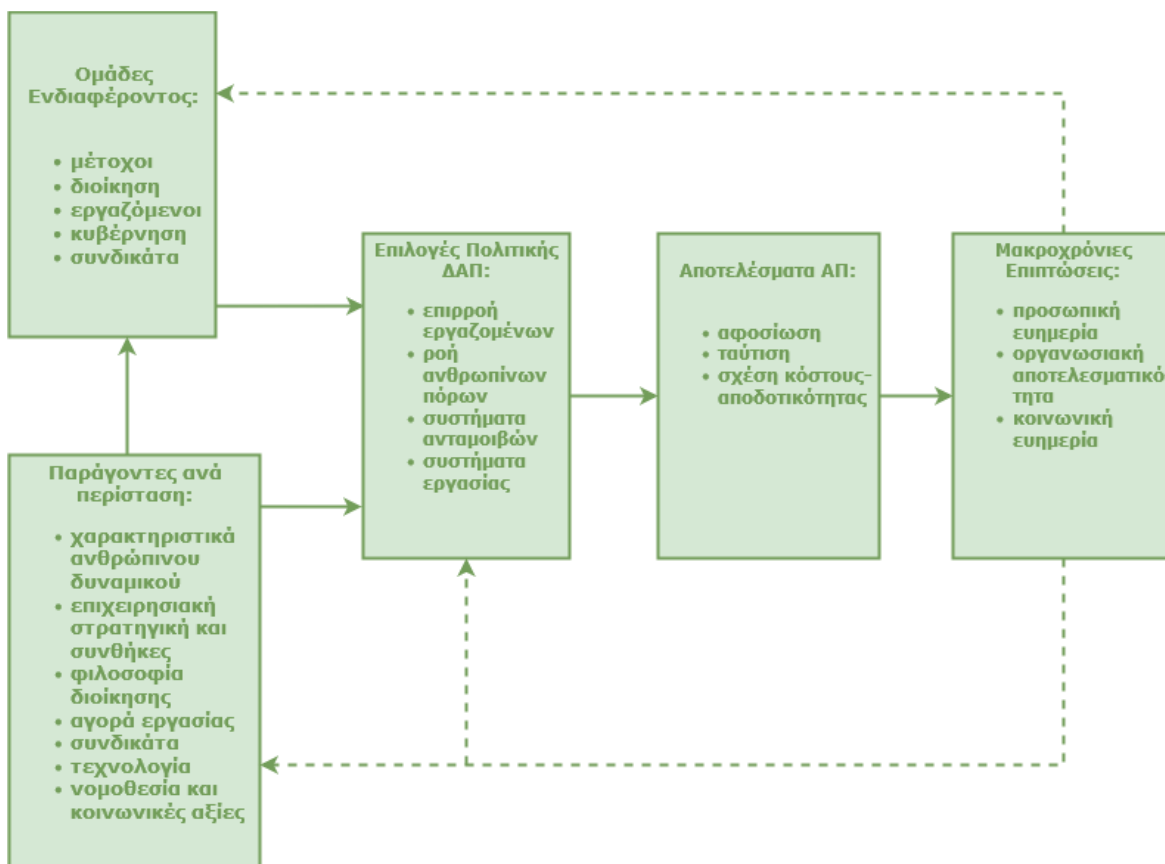
Το υπόδειγμα του Harvard αποτελεί πόνημα των Beer, Spector, Lawrence, Mills και Walton και παρουσιάστηκε το 1984 στο βιβλίο που φέρει τον τίτλο «Managing Human Assets». Η προσέγγισή τους βασίστηκε στην άποψη ότι οι επιχειρήσεις θα μπορέσουν να επιλύσουν τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η διοίκηση προσωπικού (personnel management) όταν αφενός, αποκτήσουν μια ολοκληρωμένη εικόνα για τον τρόπο με τον οποίο θέλουν οι εργαζόμενοι να εμπλέκονται στην επιχείρηση και να εξελίσσονται μέσα σε αυτή, κι αφετέρου όταν αναπτύξουν τις κατάλληλες πολιτικές και πρακτικές για την επίτευξη αυτών των στόχων. Επισημαίνουν επομένως, πως κρίνεται απαραίτητο να υπάρχει ένα στρατηγικό όραμα που να διαμορφώνεται από την επιχείρηση κι ειδικότερα τους γενικούς διευθυντές της (general managers), ειδικά η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων θα παραμείνει ένα σύνολο ανεξάρτητων μη συνδεδεμένων μεταξύ τους δραστηριοτήτων.

Υποστηρίζουν ακόμη, ότι προκειμένου οι επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τις προκλήσεις που δέχονται οφείλουν να έχουν μία πιο ολοκληρωμένη και στρατηγική αντιμετώπιση της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, να εξετάσουν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού σε βάθος χρόνου μέσα στην επιχείρηση και «να αντιμετωπίσουν τους εργαζόμενους όχι ως κόστος αλλά ως ενδεχόμενα περιουσιακά στοιχεία» (assets) (Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D.Q., Walton, R.E., 1984). Συνεπώς, εισήγαγαν ένα νέο paradigm αναφορικά με τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα (Kaufman, B. E., 2007).

Το μοντέλο (διάγραμμα 3.3) παρουσιάζει τους παράγοντες που επηρεάζουν τις πολιτικές του HRM καθώς και τις συνέπειες που προκύπτουν από την εφαρμογή αυτών των πρακτικών. Ειδικότερα, η στρατηγική της Διοίκησης των Ανθρωπίνων Πόρων επηρεάζεται από τα συμφέροντα των ομάδων (stakeholder interests) που σχετίζονται με την επιχείρηση με κάποιον τρόπο κι από τις συνθήκες που επικρατούν (situational factors) και που περιλαμβάνουν παράγοντες εσωτερικούς κι εξωτερικούς ως προς την επιχείρηση. Οι παράγοντες αυτοί από τη μία πλευρά δύνανται να λειτουργήσουν περιοριστικά στη διαμόρφωση των πολιτικών HRM, ενώ από την άλλη μπορούν να ασκήσουν επίδραση στις πολιτικές αυτές (Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D.Q., Walton, R.E., 1984). Με τη σειρά του οι επιλεγείσες πολιτικές HRM, όπως είναι εμφανές από τα βέλη στο διάγραμμα, επιφέρουν ορισμένα αποτελέσματα στην επιχείρηση και τις αναγραφόμενες μακροχρόνιες συνέπειες. Τα αποτελέσματα αυτά, γνωστά κι ως «τέσσερα Cs» -δηλαδή, η δέσμευση των εργαζομένων (commitment), η συνάφεια (congruence) των εργασιακών στόχων με τους οργανωσιακούς στόχους, οι ικανότητες των υπαλλήλων (competence) και η αποδοτικότητα (cost effectiveness)- χρησιμοποιούνται μεταξύ άλλων κριτηρίων προκειμένου να ελεγχθεί η αποτελεσματικότητα των πολιτικών HRM εντός της επιχείρησης. Επίσης, η ύπαρξη των μακροχρόνιων συνεπειών στο υπόδειγμα φανερώνει πως κατά τη διαμόρφωση και την επιλογή των πολιτικών HRM λαμβάνεται υπόψιν η μακροχρόνια επίδραση που αυτές θα έχουν. Παρατηρούμε ότι στο υπόδειγμα υπάρχει μία κυκλικότητα, καθώς οι συνέπειες αυτές επηρεάζουν όχι μόνο την επιχείρηση αλλά και τις ομάδες ενδιαφέροντος (stakeholders) καθώς και τις συνθήκες (situational factors) κι ο κύκλος ξεκινά από την αρχή (Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D.Q., Walton, R.E., 1984).

Το μοντέλο του Harvard δίνει έμφαση στην επίδραση που ασκεί η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στη διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας στην επιχείρηση μέσα από τις αποφάσεις που

λαμβάνει και στη σχέση μεταξύ της διοίκησης της επιχείρησης και των εργαζομένων. Αντίθετα, το μοντέλο του Michigan εστιάζει στη συνοχή που έχουν μεταξύ τους οι πρακτικές του HRM και στην προσαρμογή τους στη στρατηγική της επιχείρησης. Το υπόδειγμα Harvard είναι ευρύτερο σε σχέση με εκείνο του Michigan καθώς εστιάζει στις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης και αντιμετωπίζει τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων σε μία σειρά από επιλογές σχετικά με τις πολιτικές που θα ακολουθηθούν αναφορικά με τη ροή του ανθρώπινου δυναμικού μέσα στην επιχείρηση, τα συστήματα ανταμοιβών, τα συστήματα εργασίας και την επιρροή των εργαζομένων. Συνυπολογίζει παράλληλα, τα συμφέροντα των ομάδων ενδιαφέροντος και τις συνθήκες του περιβάλλοντος ενώ εξετάζει τις συνέπειες που θα υπάρξουν τόσο σε βραχυπρόθεσμο όσο και σε μακροπρόθεσμο επίπεδο για το άτομο, την επιχείρηση κι ευρύτερα την κοινωνία (Hendry C. & Pettigrew A., 1990). Η ευρύτητα του μοντέλου του Harvard ως προς τους παράγοντες που λαμβάνει υπόψη του και το γεγονός ότι για τη διαμόρφωση της στρατηγικής HRM συμπεριλαμβάνει στοιχεία που είναι μοναδικά για κάθε επιχείρηση -όπως τα συμφέροντα των διαφορετικών ομάδων ενδιαφέροντος, η δομή εργασίας, το στυλ διοίκησης και η κουλτούρα της επιχείρησης- δεν επιτρέπει να αντιμετωπιστεί ως ένα συγκεκριμένο πρότυπο με προτάσεις που μπορούν να ακολουθηθούν από μία επιχείρηση (Guest, 1987), αλλά βοηθά στη δημιουργία συγκρίσεων μεταξύ των εταιρειών. Γι' αυτούς τους λόγους έχει αποκτήσει μεγαλύτερη αποδοχή στην Αγγλία, η οποία έχει πιο ισχυρές συνδικαλιστικές οργανώσεις και διαφορετικές εργατικές παραδόσεις σε σχέση με την Αμερική (Beardwell I., Holden L. & Claydon T., 2004).



Διάγραμμα 3.3: Το Υπόδειγμα του Harvard (μεταφρασμένο).

Πηγή: Armstrong, M. (2008), *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action (4th ed.)*, Kogan Page, p.7.

3.5.3 The hard and soft HRM Model

Η προσέγγιση των μοντέλων της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων από το δίπολο «soft-hard» εμφανίζεται στο έργο των Guest (1987) και Storey (1987, 1992) (όπ. αναφ. Στο Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P., & Stiles, P., 1997). Ο χαρακτηρισμός των μοντέλων της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων ως «soft» ή «hard» εξαρτάται από το εάν η έμφαση δίνεται στον «άνθρωπο» ή τους «πόρους» αντίστοιχα. Πιο συγκεκριμένα, τα μοντέλα που συγκαταλέγονται στην κατηγορία «soft» έχουν τις ρίζες τους στο Κίνημα των Ανθρωπίνων Σχέσεων (human relation movement), ⁴σχετίζονται με την αξιοποίηση των ταλέντων των εργαζομένων, τα συστήματα

⁴ Αναπτύχθηκε το 1920 από τα πειράματα που διεξήγαγε ο Elton Mayo κι εστιάζει στο σχεδιασμό της εργασίας λαμβάνοντας υπόψιν τους κοινωνικούς και ψυχολογικούς παράγοντες που επηρεάζουν τους εργαζόμενους. Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη θεωρία, η παραγωγικότητα των εργαζομένων δεν καθορίζεται αποκλειστικά από οικονομικά

υψηλής δέσμευσης (high commitment work system) σύμφωνα με τα οποία επιδιώκεται η επίτευξη της αφοσίωσης από την πλευρά των εργαζομένων ώστε η συμπεριφορά τους να είναι απόρροια προσωπικών εσωτερικών κινήτρων κι όχι εξωτερικού ελέγχου και οι σχέσεις των εργαζομένων να βασίζονται στην εμπιστοσύνη (Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P., & Stiles, P., 1997). Εν ολίγοις, κατά τον Storey (1989), στα soft μοντέλα HRM η έμφαση δίνεται στην επικοινωνία, την παρακίνηση (motivation) και την ηγεσία (leadership) (Armstrong, M. & Taylor, S., 2020).

Αντιθέτως, τα μοντέλα που ανήκουν στην κατηγορία «hard», στρέφονται περισσότερο στις επιχειρηματικές-στρατηγικές, τις ποσοτικές και τις υπολογιστικές πτυχές της Διαχείρισης των Ανθρωπίνων Πόρων, αντιμετωπίζοντας τους ανθρώπους ορθολογιστικά όπως οποιοδήποτε άλλο πόρο μέσα στην επιχείρηση. Η έμφαση δίνεται στην εναρμόνιση και σύνδεση των πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού με την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης και της συνοχής που παρουσιάζουν μεταξύ τους οι πρακτικές του HRM (Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P., & Stiles, P., 1997).

Σύμφωνα με τα παραπάνω, το μοντέλο του Michigan ανήκει στην προσέγγιση των «hard» μοντέλων, ενώ το μοντέλο του Harvard συγκαταλέγεται στα «soft» μοντέλα (Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P., & Stiles, P., 1997).

3.5.4 The Guest Model (1987)

Η δυσκολία ορισμού της Διοίκησης των Ανθρωπίνων Πόρων και της δημιουργίας ενός υποδείγματος που να αποδίδει το περιεχόμενο της οδήγησε Βρετανούς αναλυτές να διαμορφώσουν τα δικά τους μοντέλα πέραν των αμερικάνικων, του Michigan και Harvard (Beardwell I., Holden L. & Claydon T., 2004). Ο Guest βασισμένος στο θεωρητικό υπόβαθρο του πεδίου της οργανωσιακής συμπεριφοράς υποστηρίζει πως η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων συγκροτείται από ένα σύνολο πολιτικών που είναι σχεδιασμένες με σκοπό να μεγιστοποιήσουν την οργανωσιακή ολοκλήρωση, την αφοσίωση των εργαζομένων, την ευελιξία και την ποιότητα της εργασίας (Guest, 1987).

κίνητρα και τον έλεγχο που πραγματοποιείται από τη διοίκηση, διότι είναι σημαντικός ο ρόλος της διαμόρφωσης ενός εργασιακού κλίματος που ανταποκρίνεται στις κοινωνικές ανάγκες των εργαζομένων (Bratton, J. & Gold, J., 1999).

Το υπόβαθρο πάνω στο οποίο στηρίζεται το μοντέλο HRM που προτείνει ο Guest (1987) περιλαμβάνει **την ευθυγράμμιση του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων με τη στρατηγική της επιχείρησης** καθώς και στοιχεία που σχετίζονται με την ανθρώπινη συμπεριφορά. Πιο αναλυτικά, το τελευταίο αναφέρεται στις διαφορετικές ανάγκες που έχουν οι εργαζόμενοι και στην κάλυψη ορισμένων από αυτών μέσω της εργασίας τους, με αποτέλεσμα να αυξάνεται η παραγωγικότητά τους (higher order need strength). Επίσης, αναφέρεται στην παρακίνηση (motivation) των εργαζομένων ως μοχλό για την επίτευξη στόχων.

Τα δύο αυτά στοιχεία, σύμφωνα με τον Guest αποτελούν σημαντικές μεταβλητές που διαφοροποιούν τους εργαζόμενους και οι οποίες θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όταν διαμορφώνονται οι πολιτικές HRM. Οι παράγοντες που παρακινούν τα άτομα είναι ποικίλοι και μπορεί να αφορούν την ύπαρξη προκλήσεων στο εργασιακό περιβάλλον, την εργασιακή αυτονομία, την παροχή εκπαίδευσης ή τον αυτοέλεγχο. Η επιχείρηση με τη σειρά της θα πρέπει να διαμορφώνει ένα σύνολο πολιτικών HRM που είναι σύμφωνες με την κατεύθυνση στην οποία θέλει να κινηθεί ώστε αρχικά να προσελκύει και να προσλαμβάνει τους κατάλληλους ανθρώπους που εναρμονίζονται με αυτή την κατεύθυνση και στη συνέχεια να τους εκπαιδεύει και να τους επιβραβεύει με πρακτικές που τους κινητοποιούν. Επομένως, θα πρέπει να υπάρχει ταύτιση του προσανατολισμού της επιχείρησης, με τις πρακτικές που εφαρμόζει και τα στοιχεία που παρακινούν τους εργαζόμενους. Η παρακίνηση αποτελεί στοιχείο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να εφαρμόσουν αυτή την προσέγγιση οφείλουν να προσλαμβάνουν εργαζόμενους που έχουν εσωτερικό κίνητρο παρακίνησης κι αφοσίωση στην εκάστοτε επιχείρηση που εργάζονται. Σύμφωνα με τον Guest, η επιχείρηση μπορεί είτε να προσλαμβάνει εργαζόμενους που παρακινούνται με στοιχεία που είναι συμβατά με τον προσανατολισμό της, είτε μέσα από ένα σύνολο συνεκτικών πολιτικών να τους κατευθύνει προς αυτόν (Guest, 1987).

Ο Guest επεδίωξε να δημιουργήσει ένα μοντέλο το οποίο να μπορεί να χρησιμοποιηθεί στο πεδίο της έρευνας και να αποτελέσει μέτρο σύγκρισης μεταξύ των επιχειρήσεων (Beardwell I., Holden L. & Claydon T., 2004). Ορισμένα στοιχεία είναι κοινά με το μοντέλο του Harvard, όμως, σε αυτό το υπόδειγμα ο στόχος ήταν η δημιουργία ενός συνόλου ρυθμιστικών πολιτικών. Το μοντέλο του αποτελείται από τους ακόλουθους τέσσερις HRM στόχους, η ύπαρξη των οποίων έχει διττό ρόλο

διότι αφενός, βοηθά τις επιχειρήσεις να είναι περισσότερο αποδοτικές κι αφετέρου οριοθετούν το περίγραμμα των πολιτικών που διαμορφώνει και υλοποιεί το HRM (Guest, 1987):

1. Στόχος της ολοκλήρωσης (Goal of Integration): ο συγκεκριμένος στόχος περιλαμβάνει τέσσερα επιμέρους στοιχεία

- **η ενσωμάτωση του HRM στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης** ως αναπόσπαστο μέρος του. Οι επιχειρήσεις δίνουν κυρίως έμφαση στα ποσοτικά δεδομένα των επιμέρους λειτουργιών (μάρκετινγκ, παραγωγή κοκ) και λιγότερο στις αξίες και την κουλτούρα τους που παρουσιάζουν μεγαλύτερη πολυπλοκότητα. Όμως, ο ανθρώπινος παράγοντας μολονότι είναι δύσκολο να κατανοηθεί και να ελεγχθεί αποτελεί από τους πλέον σημαντικούς πόρους που έχει στη διάθεσή της μία επιχείρηση κι ο οποίος όταν αξιοποιηθεί αποδοτικά δύναται να δώσει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Γι' αυτό θα πρέπει να περιλαμβάνεται στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού κι όχι απλώς να βοηθά στην εφαρμογή της.
- **οι πολιτικές του HRM οφείλουν αφενός να εναρμονίζονται μεταξύ τους κι αφετέρου με τις πολιτικές άλλων λειτουργιών της επιχείρησης** έτσι ώστε να συμβάλλουν στην υλοποίηση των στρατηγικών σκοπών της επιχείρησης
- **τα στελέχη πρώτης γραμμής (line managers) θα πρέπει να ενσωματώσουν στις αποφάσεις τους την προσέγγιση της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων** και να ενεργούν με γνώμονα αυτή
- **η ενσωμάτωση (congruence) των εργαζομένων στην επιχείρηση** θα πρέπει να γίνεται όσο το δυνατόν σε μέγιστο βαθμό, ώστε να γίνεται αντιληπτό πως ό,τι είναι ωφέλιμο για την επιχείρηση είναι εξίσου ωφέλιμο και για εκείνους

Εάν υφίστανται τα παραπάνω τέσσερα στοιχεία, τότε σύμφωνα με τον Guest η επιχείρηση θα είναι σε θέση να εφαρμόσει με μεγαλύτερη επιτυχία τα στρατηγικά της σχέδια (Guest, 1987).

2. Στόχος της αφοσίωσης των εργαζομένων (Goal of Employee Commitment): ο στόχος του HRM να καλλιεργήσει την αφοσίωση στους εργαζομένους (organizational commitment) λειτουργεί συμπληρωματικά κι υποστηρικτικά του πρώτου στόχου. Η αφοσίωση των εργαζομένων αφορά στη συμπεριφορά τους (behavioral commitment) κι εκδηλώνεται με την επιθυμία τους να υλοποιούν τους ορισμένους στόχους και τη θετική στάση τους απέναντι στην επιχείρηση (attitudinal commitment). Αυτή εκφράζεται με τη σχετική ταύτιση του εργαζομένου

με την επιχείρηση, δηλαδή την αποδοχή των αξιών και των στόχων της επιχείρησης, την επιθυμία να αποτελεί μέλος της και να καταβάλλει προσπάθεια για την επιτυχή πορεία της. Η αφοσίωση έχει ως αποτέλεσμα την υψηλή ικανοποίηση των εργαζομένων, την υψηλή επίδοση, τη μεγαλύτερη παραμονή στην εκάστοτε επιχείρηση και την προθυμία αποδοχής της αλλαγής, ενώ επηρεάζεται από παράγοντες που σχετίζονται με το ίδιο το άτομο, τον εργασιακό του ρόλο και τη δομή της επιχείρησης.

3. Στόχος της ευελιξίας/προσαρμοστικότητας (Goal of Flexibility/Adaptability): με δεδομένο ότι ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι η δυνατότητα να υλοποιεί τα στρατηγικά σχέδια της επιχείρησης, κρίνεται απαραίτητη η διαχείριση της αλλαγής και η προσαρμοστικότητα στις μη προβλέψιμες πιέσεις που δέχεται η επιχείρηση. Αυτό χρειάζεται να επιτευχθεί σε δύο επίπεδα: αφενός απαιτείται η δομή των επιχειρήσεων να διαθέτει εκείνα τα χαρακτηριστικά τα οποία θα της επιτρέπουν να προσαρμόζεται εύκολα στις διάφορες καταστάσεις, λ.χ. μία αυστηρά ιεραρχική και γραφειοκρατική δομή δε συμβάλλει προς αυτή την κατεύθυνση. Τα χαρακτηριστικά της δομής της επιχείρησης επηρεάζουν όμως συνακόλουθα και πτυχές του HRM, όπως ο σχεδιασμός της εργασίας (job design⁵), ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της δομής. Αφετέρου, η προσαρμοστικότητα απαιτεί δεξιότητες ευελιξίας από μέρους των εργαζομένων ώστε να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις αλλαγές και προθυμία εκτέλεσης διαφορετικών καθηκόντων εάν παραστεί ανάγκη. Η ύπαρξη ευελιξίας στους εργαζόμενους προϋποθέτει υψηλή εργασιακή αφοσίωση κι εμπιστοσύνη καθώς και έντονο εσωτερικό κίνητρο. Ακόμη, η ευελιξία δύναται να έχει ακόμη πιο ευρεία εφαρμογή και να αφορά στη φύση της ίδιας της εργασίας ή/και την τοποθεσία της εργασίας. Η ευελιξία συνεπάγεται αποδοτικότερη αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα καθώς ενθαρρύνει τις αυτόνομες ομάδες εργασίας (Kelly, 1983, όπ. αναφ. Guest, 1987).

4. Στόχος της ποιότητας (Goal of Quality): αναφέρεται σε διαφορετικές πτυχές της επιχείρησης, όπως είναι το ποιοτικό ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο διαθέτει δεξιότητες, ικανότητες και προσαρμοστικότητα ενώ έχει αποκτηθεί μέσα από τις κατάλληλες πολιτικές πρόσληψης, εκπαίδευσης και διατήρησης στην επιχείρηση. Ωστόσο, είναι σημαντικός ο σχεδιασμός της εργασίας ώστε οι εργαζόμενοι υψηλού επιπέδου να αξιοποιούν στο μέγιστο βαθμό τις δυνατότητές

⁵ Ο όρος αναφέρεται στη μελέτη των ατομικών εργασιακών καθηκόντων ώστε να γίνουν περισσότερο συναφή με την επιχείρηση και τους εργαζόμενους (Wheelen T. L., Hunger J. D., Hoffman A. N. & Bamford C. E., 2018).

τους και να αντιμετωπίζουν προκλήσεις για να μην απωλέσουν την αφοσίωση και το κίνητρό τους. Επίσης, ο παράγοντας της ποιότητας αναφέρεται στην επίδοση που σημειώνει η επιχείρηση συνδυαστικά με τη θέσπιση στόχων ώστε να διατηρούνται οι υψηλού επιπέδου επιδόσεις. Η εικόνα της επιχείρησης, όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από άτομα εκτός της επιχείρησης και η καλή της φήμη για τις πρακτικές HRM σχετικά με την αντιμετώπιση των εργαζομένων κι όλων των ομάδων ενδιαφέροντος (stakeholders) είναι περισσότερο πιθανό να προσελκύσουν τους εργαζόμενους που συγκεντρώνουν τα χαρακτηριστικά που επιθυμούν.

Συνεπώς, ο Guest παρουσίασε τους βασικούς στόχους του HRM, οι οποίοι επηρεάζουν τη διαμόρφωση των πολιτικών HRM και συνακόλουθα οδηγούν σε συγκεκριμένα αποτελέσματα μέσα στην επιχείρηση (Beardwell et al., 2004). Ο κάτωθι πίνακας παρουσιάζει αυτές τις πληροφορίες.

Πολιτικές	Αποτελέσματα ΑΠ	Οργανωσιακά Αποτελέσματα
Οργάνωση/Σχεδιασμός Εργασίας		Υψηλή Επίδοση Εργασίας
Διαμόρφωση κι Υλοποίηση Πολιτικών/ Διοίκηση Αλλαγής	Στρατηγικός Σχεδιασμός/ Υλοποίηση	Υψηλή Επίλυση Προβλημάτων
Στρατολόγηση, Επιλογή κι Ένταξη	Αφοσίωση	Επιτυχής Αλλαγή
Αξιολόγηση, Εκπαίδευση κι Ανάπτυξη	Ευελξία/ Προσαρμοστικότητα	Χαμηλός Ρυθμός Εναλλαγής Εργαζομένων
Ροή Ανθρώπινου Δυναμικού- μέσα κι έξω από τον οργανισμό		Χαμηλός Αριθμός Απουσιών
Συστήματα Αμοιβών	Ποιότητα	Χαμηλό Επίπεδο Παραπόνων
Συστήματα Επικοινωνίας		Υψηλή Σχέση Κόστους- Αποδοτικότητας

Πίνακας 3.1: Πολιτικές που διαμορφώνουν τα αποτελέσματα των Ανθρώπινων Πόρων και τα Οργανωσιακά Αποτελέσματα.

Πηγή: Guest, E. D. (1987, September), *Human Resource Management And Industrial Relations* [1], *Journal of Management Studies*, 24(5), p. 516.

3.5.5 The European Model of HRM

Ο Brewster (2007, 1995) υπογραμμίζει ότι δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός του HRM κι ένα σαφές σύνολο των περιοχών που καλύπτει. Επισημαίνει ότι οι διαφορετικές προσεγγίσεις στον ορισμό του περιεχομένου του HRM υποδηλώνουν ότι πρόκειται για μία θεωρία που περιλαμβάνει πολλές διαφορετικές μεταβλητές (explanatory theory) στοιχείο που αποδεικνύει τη δυναμική της. Από την άλλη πλευρά όμως, καθίσταται δύσκολο να ελεγχθεί η θεωρία του HRM εξαιτίας των συχνά αντιφατικών στοιχείων που περιλαμβάνονται στις προσεγγίσεις (Brewster C. , 1995). Βέβαια, στις ΗΠΑ υπάρχει μεγαλύτερη συμφωνία ως προς το περιεχόμενό του κι η έμφαση δίνεται στον προσδιορισμό των στοιχείων που συνθέτουν ένα αποτελεσματικό HRM κι ειδικότερα εστιάζουν στα συστήματα υψηλής επίδοσης (high performance work systems). Ωστόσο, οι Ευρωπαίοι, όπως υποστηρίζει, διαφωνούν με τις προτάσεις των Αμερικανών σχετικά με το περιεχόμενο του HRM. Το επίπεδο της ανάλυσης της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στις ΗΠΑ περιορίζεται σε επίπεδο οργανισμού ή εξειδικεύεται σε επίπεδο επιχειρηματικής μονάδας (δηλαδή, θυγατρικής εταιρείας εάν πρόκειται για όμιλο). Αντίθετα, στην Ευρώπη, η ανάλυση του HRM είναι πολυεπίπεδη (Brewster C. , 2007).

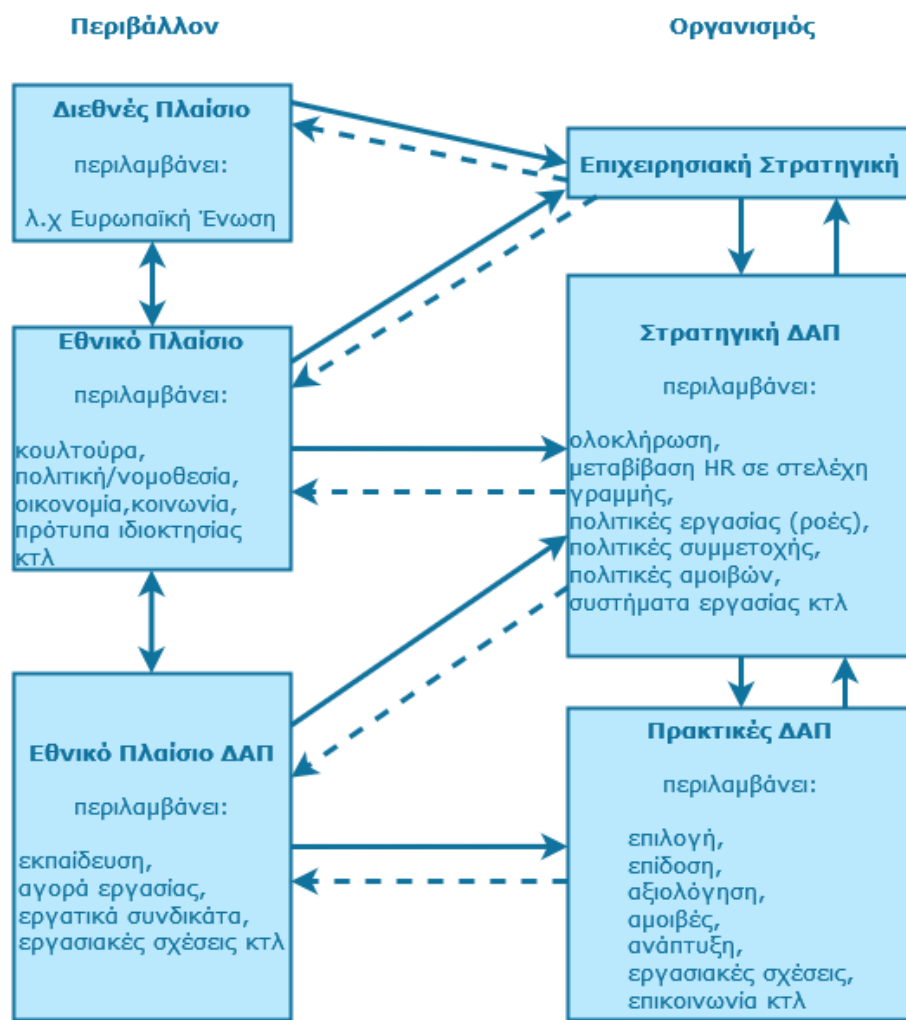
Τα μοντέλα HRM που αναπτύχθηκαν στην Αμερική βασίζονται στην αυτονομία που χαρακτηρίζει τις επιχειρήσεις, δηλαδή την ελευθερία που υπάρχει να ορίζουν αποκλειστικά εκείνες τις στρατηγικές τους. Μολαταύτα, τα μοντέλα αυτά έχουν δεχθεί κριτική σχετικά με την καθολική ισχύ τους. Σύμφωνα με τον Brewster (1995), η οργανωσιακή αυτονομία εκλείπει στην Ευρώπη. Συνεπώς, δεν είναι δυνατό να γενικευτούν τα αμερικανικά μοντέλα στις ευρωπαϊκές χώρες. Για το λόγο αυτό προτείνει ένα νέο υπόδειγμα HRM το οποίο ανταποκρίνεται στα χαρακτηριστικά της Ευρώπης αλλά μπορεί να εφαρμοστεί και διεθνώς. Ο Brewster ωστόσο, δηλώνει σαφώς ότι αφενός δεν απορρίπτει τα μοντέλα που έχουν προταθεί από ερευνητές στην Αμερική, τα οποία κατέχουν σημαντική θέση στη διεθνή κοινότητα κι αφετέρου στην προσέγγισή του ενσωματώνει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της δυτικής Ευρώπης, η οποία διαφοροποιείται από άλλες οικονομίες (όπως αυτή της Αμερικής ή της Ιαπωνίας) (Brewster C.,1995).

Επισημαίνονται δύο θέσεις: στις ΗΠΑ υπάρχει αυτονομία στις επιχειρήσεις, στοιχείο που είναι απότοκο της ευρύτερης κουλτούρας που εστιάζει στο άτομο και τις δυνατότητες του να πετύχει τους στόχους του σε μία χώρα που προσφέρει ευκαιρίες για όσους επιθυμούν να πετύχουν μέσω της συνεχούς προσπάθειας. Αντανάκλαση αυτών των χαρακτηριστικών αποτελούν τα χαμηλότερα

ποσοστά κρατικών ενισχύσεων, επιδοτήσεων κι ελέγχου προς τις επιχειρήσεις. Από την άλλη πλευρά, στις χώρες της Ευρώπης υπάρχει λιγότερη αυτονομία στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς εξαιτίας περιορισμών σε διάφορα επίπεδα. Ειδικότερα, σε διεθνές επίπεδο οι περιορισμοί τίθενται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Ε), σε εθνικό επίπεδο η κάθε χώρα έχει τη δική της κουλτούρα και νομοθεσία που περιορίζει τις επιχειρήσεις, σε οργανωσιακό επίπεδο οι περιορισμοί προκύπτουν από τον τύπο του εκάστοτε οργανισμού και στο επίπεδο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων ανακύπτουν περιορισμοί εξαιτίας των εργατικών σωματείων και λοιπών συμβουλευτικών ρυθμίσεων. Επομένως, για τους προαναφερθέντες λόγους κρίνεται αναγκαία η δημιουργία ενός μοντέλου που θα ενσωματώνει τους εν λόγω περιορισμούς δίχως να τους θεωρεί μονάχα ως εξωτερικούς περιορισμούς που τίθενται στη Διοίκηση των Ανθρωπίνων Πόρων. Τονίζεται δε, ότι κυρίως οι Ευρωπαίοι μελετητές επιθυμούν να ενσωματώσουν στην προσέγγιση του HRM τους παράγοντες που σχετίζονται με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (Brewster C.,1995).

Ο Brewster (1995) εκκινώντας από επιτυχημένες ευρωπαϊκές επιχειρήσεις που λαμβάνουν υπόψην τους τις ενώσεις των εργαζομένων, προτείνει να συμπεριληφθούν στο μοντέλο του HRM ως κοινωνικοί εταίροι που επιδρούν θετικά στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Ειδικότερα, υποστηρίζει πως υπάρχει συνάφεια μεταξύ των κυβερνητικών θεμάτων, της αγοράς και της διαχείρισης της εργασίας.

Το υπόδειγμα που προτείνεται είναι το ακόλουθο (διάγραμμα 3.4):



Διάγραμμα 3.4: Το Ευρωπαϊκό Υπόδειγμα HRM (μεταφρασμένο).

Πηγή: Brewster, C. (1995). *Towards a "European" Model of Human Resource Management*. *Journal of International Business Studies*, 26(1), p. 14.

Σύμφωνα με το προτεινόμενο μοντέλο οι στρατηγικές HRM αλληλεπιδρούν με την επιχειρησιακή στρατηγική και την υποστηρίζουν. Παράλληλα, οι δύο αυτές στρατηγικές καθώς και οι πρακτικές HRM αλληλεπιδρούν τόσο μεταξύ τους όσο και με το εξωτερικό περιβάλλον που περιλαμβάνει ένα σύνολο επιμέρους μεταβλητών όπως αυτές παρουσιάζονται στο διάγραμμα 3.4. Όμως, οι διακεκομμένες γραμμές φανερώνουν πως η σχέση είναι αμφίδρομη καθώς η επιχείρηση με τις στρατηγικές και πρακτικές HRM που αναπτύσσει επηρεάζει το εξωτερικό περιβάλλον. Το

υπόδειγμα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων οπτικοποιείται κατ' αυτόν τον τρόπο με απώτερο σκοπό να αναδειχθεί πως οι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος αποτελούν αναπόσπαστο μέρος του HRM και δεν περιορίζονται απλώς στο να το επηρεάζουν (Brewster C. , 1995). Όλοι αυτοί οι παράγοντες που στην Αμερική λογίζονται ως εξωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν το HRM, στην Ευρώπη είναι εντός του πεδίου εφαρμογής του HRM (Brewster C.,2007).

Επίσης, φανερώνει τη στενή σύνδεση που υπάρχει μεταξύ των επιχειρήσεων και του εθνικού πλαισίου στο οποίο δρουν. Έτσι, καθίστανται σαφή τα ακόλουθα: πρώτον, ότι υπάρχουν διαφοροποιήσεις μεταξύ των επιχειρήσεων που λειτουργούν στο περιβάλλον των ΗΠΑ συγκριτικά με τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ευρώπη και δεύτερον ότι υπάρχουν διαφοροποιήσεις στις πρακτικές HRM που εφαρμόζονται μεταξύ των διαφορετικών κρατών, σε σημείο που ακόμη και οι πολυεθνικές εταιρείες προσαρμόζουν τις πρακτικές τους βάσει του εκάστοτε κράτους στο οποίο δραστηριοποιούνται (Brewster C.,1995).

Το μοντέλο αυτό ανταποκρίνεται καλύτερα στα ευρωπαϊκά δεδομένα και συνάμα τροποποιεί όσα συζητήθηκαν αρχικά για τα αμερικάνικα μοντέλα και την εφαρμογή τους στην Ευρώπη. Πιο συγκεκριμένα, αντισταθμίζει το θέμα της έλλειψης αυτονομίας στις επιχειρήσεις, προτείνοντας η διαμόρφωση των στρατηγικών και πρακτικών του HRM να συμπεριλαμβάνει στοιχεία από το κοινωνικό περιβάλλον της επιχείρησης και να εμπλέκει τους εργαζομένους παροτρύνοντας τις επιχειρήσεις να εστιάσουν σε θέματα όπως η ανάπτυξη κι η εκπαίδευση των εργαζομένων καθώς και η οικονομικά αποδοτικότερη εργασία. Εστιάζει ακόμη, στο είδος και στο στυλ της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων που θα εφαρμοστεί κι όχι στην καταλληλότητα ή όχι των αμερικανικών μοντέλων. Επίσης, η προσθήκη στο υπόδειγμα του HRM αφενός του κράτους κι αφετέρου του εθνικού πλαισίου HRM στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση εκτός από τις στρατηγικές HRM και την επιχειρησιακή στρατηγική, καθιστά εφικτή την επανεξέταση της σύνδεσης της επιχειρησιακής στρατηγικής με τη στρατηγική HRM (Brewster C.,1995).

Η ενσωμάτωση των παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος στο μοντέλο του HRM, συνεισφέρει στο ταίριασμα των πρακτικών HRM με τις συνθήκες που επικρατούν στο εκάστοτε κράτος, το οποίο μπορεί να οδηγήσει σε ένα επιτυχές αποτέλεσμα. Οι επιχειρήσεις λαμβάνοντας υπόψιν στοιχεία του περιβάλλοντος όπως η κουλτούρα, το νομοθετικό πλαίσιο, οι ενώσεις εργαζομένων κ.ο.κ διαμορφώνουν την επιχειρησιακή στρατηγική τους και δίνοντας μεγαλύτερη βαρύτητα στην επιλογή του κατάλληλου προσωπικού και τα χαρακτηριστικά που αυτό θα πρέπει

να διαθέτει, είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν την αβεβαιότητα και τις προκλήσεις που ανακύπτουν καθώς και να είναι περισσότερο ευέλικτοι. Συνεπώς, ορισμένες χώρες παρόλο που διαθέτουν περιορισμένους φυσικούς πόρους σημειώνουν επιτυχία καθώς εφαρμόζουν αυτού του είδους τις πολιτικές (Brewster C.,1995).

3.6 Οι στόχοι της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων περιλαμβάνει ένα ευρύ πεδίο δραστηριοτήτων μέσα στους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις. Στο πλαίσιο αυτό, εντοπίζονται ακόμη παραλλαγές που οφείλονται στα διαφορετικά είδη επιχειρήσεων κι επιχειρηματικών μονάδων στις οποίες εφαρμόζεται το HRM, στα επίπεδα οργάνωσης των επιχειρήσεων, στους κλάδους και τις κοινωνίες όπου πραγματοποιείται η επιχειρηματική δραστηριότητα (Boxall, P.F., Purcell, J. & Wright, P.M., 2007). Παρόλα αυτά, **ο καθολικός σκοπός της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι να διασφαλίζει ότι οι επιχειρήσεις θα έχουν μία επιτυχημένη δραστηριότητα στην αγορά μέσω της συνεισφοράς των εργαζομένων τους** (Armstrong, 2008). Οι στόχοι του HRM συχνά δεν είναι ρητώς διατυπωμένοι. Οι μεγαλύτερες κυρίως επιχειρήσεις προβαίνουν σε σαφή στοχοθεσία στο πλαίσιο της συνολικής στρατηγικής Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Βέβαια, οι στόχοι που είναι πιο γενικοί κι όχι συγκεκριμένοι μπορεί να ερμηνευτούν με τρόπο υποκειμενικό από τους managers. Περισσότερη ανάλυση στους στόχους του HRM πραγματοποιείται συνήθως όταν η επιχείρηση έρχεται αντιμέτωπη με κάποια κρίση που δεν τη βοηθά να αναπτυχθεί ή η επίδοση δεν είναι η επιθυμητή οπότε προκύπτει η ανάγκη λήψης μέτρων (Boxall, P.F., Purcell, J. & Wright, P.M., 2007). Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι στόχοι της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων όπως έχουν εντοπιστεί σε ορισμένες βιβλιογραφικές πηγές:

Ο Caldwell (2004) διακρίνει τους ακόλουθους στόχους των πολιτικών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (Caldwell, 2004):

- διαχείριση των εργαζομένων ως περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης που συντελούν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- δημιουργία στενής σύνδεσης μεταξύ των πολιτικών, των διαδικασιών και των συστημάτων HRM

- δημιουργία ενός οργανισμού με λιγότερα επίπεδα ιεραρχίας και πιο ευέλικτο, ικανό να ανταποκριθεί πιο γρήγορα στην αλλαγή
- ενθάρρυνση της ομαδικής εργασίας και συνεργασίας μεταξύ όλων των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα εντός του οργανισμού
- δημιουργία μιας ισχυρής πελατοκεντρικής φιλοσοφίας
- αύξηση των αρμοδιοτήτων των στελεχών πρώτης γραμμής για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και των πολιτικών HR
- βελτίωση της συμμετοχής κι εμπλοκής των εργαζομένων μέσω της καλύτερης εσωτερικής επικοινωνίας
- ευθυγράμμιση των πολιτικών HR με τον επιχειρηματικό σχεδιασμό και την επιχειρησιακή στρατηγική
- ενδυνάμωση των εργαζομένων ώστε να διαχειριστούν την αυτοανάπτυξη και την εκπαίδευσή τους
- ανάπτυξη των στρατηγικών επιβράβευσης που είναι σχεδιασμένες ώστε να υποστηρίξουν μία κουλτούρα που είναι προσανατολισμένη στην επίδοση
- ανάπτυξη του ρόλου των managers ως άτομα που έχουν καταλυτικό ρόλο στην ενθάρρυνση και κινητοποίηση των εργαζομένων (enablers)
- επίτευξη μεγαλύτερης δέσμευσης (commitment) των εργαζομένων προς τον οργανισμό

Ο Boxall (2007) υποστηρίζει ότι οι στόχοι του HRM μπορούν να ενταχθούν σε δύο μεγάλες κατηγορίες: την οικονομική και την κοινωνικο-πολιτική (Boxall P.,2007).

Οι **οικονομικοί στόχοι** αφορούν πρωτίστως στη βιωσιμότητα της επιχείρησης στον κλάδο στον οποίο ανταγωνίζεται. Ο στόχος αυτός επιτυγχάνεται μέσω της εργασιακής παραγωγικότητας, η οποία γεννά την ανάγκη διαχείρισης της εργασίας με τέτοιο τρόπο ώστε να δημιουργηθεί ένα οικονομικά αποδοτικό σύστημα εργασίας. Η οικονομική αποδοτικότητα (cost effectiveness) επηρεάζεται από τα συστήματα παραγωγής προϊόντων ή υπηρεσιών στις επιχειρήσεις. Μέσα στον ίδιο κλάδο, οι τρόποι παραγωγής που είναι βιώσιμοι είναι λίγοι σε αριθμό και οι στρατηγικές του HRM θα πρέπει να έχουν υποστηρικτικό ρόλο και να συμβάλλουν στη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Αποτέλεσμα της προσαρμογής της στρατηγικής HRM στα συστήματα παραγωγής των επιχειρήσεων είναι η μεγάλη ποικιλία στις πρακτικές HRM.

Ειδικότερα, οι επιχειρήσεις που παράγουν προϊόντα/υπηρεσίες για τα οποία οι πελάτες παρουσιάζουν ευαισθησία στην τιμή, εφαρμόζουν μοντέλα χαμηλής εργασιακής δέσμευσης, το ανθρώπινο δυναμικό δεν είναι εξειδικευμένο, ούτε οι οικονομικές απολαβές είναι υψηλές. Από την άλλη πλευρά, όταν το σύστημα παραγωγής είναι εντάσεως κεφαλαίου ή χρησιμοποιείται τεχνολογία αιχμής, τότε εφαρμόζονται δαπανηρά μοντέλα υψηλής εργασιακής δέσμευσης. Αυτό συμβαίνει διότι το ανθρώπινο δυναμικό σε αυτού του είδους τις επιχειρήσεις έχει μεγάλη επίδραση στην αποτελεσματική χρήση της τεχνολογίας.

Εξετάζοντας το κόστος στο πλαίσιο της οικονομικής αποδοτικότητας γίνονται εμφανείς οι στρατηγικές τάσεις που αναπτύσσονται μεταξύ εργαζομένων κι εργοδοτών, ανεξαρτήτως μοντέλου HRM που εφαρμόζεται. Ειδικότερα, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία και την έρευνα που έχει γίνει, οι managers πρώτης γραμμής καταπιάνονται με το συνεχές πρόβλημα της παρακίνησης των εργαζομένων, ενώ ταυτόχρονα προσπαθούν να μειώσουν το κόστος για την αύξηση της οικονομικής αποδοτικότητας. Υπό αυτές τις συνθήκες το HRM αναλαμβάνει το ρόλο του διαμεσολαβητή μεταξύ των managers και των εργαζομένων παρατηρώντας και δρώντας με βάση τις αλληλεπιδράσεις κι αντιδράσεις τους. Γι αυτό το λόγο οι επιχειρήσεις προσπαθούν, στην αγορά στην οποία συμμετέχουν, να διαμορφώσουν ένα σταθερό σύστημα εργασίας, το οποίο θα τους προσφέρει πλεονέκτημα κόστους έναντι των ανταγωνιστών τους.

Ωστόσο, εκτός από την επιδίωξη της σταθερότητας, οι επιχειρήσεις χρειάζεται να διαθέτουν ένα ποσοστό ευελιξίας σχετικά με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, δεδομένου ότι οι συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο όπου δραστηριοποιούνται, μεταβάλλονται. Γενικότερα, οι επιχειρήσεις επιδιώκουν τη διαμόρφωση μιας σταθερής κι οικονομικά αποδοτικής εργασίας μέσω ενός σαφώς ορισμένου εργασιακού συστήματος. Όμως, έχοντας αυτό σαν επιδίωξη, μειώνεται η δυνατότητα ευελιξίας τους σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Συνεπώς, οι επιχειρήσεις καλούνται να διαχειριστούν το δίπολο της *οικονομικής αποδοτικότητας* και της ικανότητας για *ευελιξία*.

Επισημαίνεται επίσης από τον Boxall (2007), ότι οι επιχειρήσεις στην προσπάθεια εξασφάλισης της βιωσιμότητάς τους, αναζητούν ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Έτσι, στα πλαίσια της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων διακρίνεται το πλεονέκτημα με βάση το κόστος της εργασίας (labor cost advantage) και το πλεονέκτημα με βάση τη διαφοροποίηση στην εργασία (labor differentiation advantage), δηλαδή μέσω εργαζομένων που συγκεντρώνουν ποιοτικά

χαρακτηριστικά. Η επιλογή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εξαρτάται από το είδος της αγοράς στην οποία απευθύνεται η εκάστοτε επιχείρηση. Οι αγορές διακρίνονται σε τρεις τύπους (Boxall P.,2007):

- Τύπος 1: Αγορά μαζικών υπηρεσιών (Mass service markets)
- Τύπος 2: Συνδυασμός τμημάτων της αγοράς μαζικών υπηρεσιών και υψηλότερης αξίας (A mix of mass markets and higher value-added segments)
- Τύπος 3: Αρκετά ή απόλυτα διαφοροποιημένες αγορές (Very significantly, if not totally, differentiated markets)

Εάν η αγορά στην οποία απευθύνεται η επιχείρηση είναι τύπου 1, δηλαδή οι πελάτες είναι ευαίσθητοι ως προς την τιμή, ο στόχος είναι η ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με βάση το κόστος εργασίας. Όμως, εάν η αγορά είναι τύπου 2 και τύπου 3, όπου οι πελάτες είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν περισσότερο για μία ποιοτικότερη διαφοροποιημένη υπηρεσία, τότε επιδιώκεται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με βάση τη διαφοροποίηση της εργασίας. Ωστόσο, δεν είναι απολύτως βέβαιο ότι οι επιχειρήσεις θα στοχεύσουν στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών/προϊόντων μέσω της εξασφάλισης εξειδικευμένου και ποιοτικού προσωπικού, διότι είναι πιθανό να επικεντρωθούν σε άλλα πεδία της αλυσίδας αξίας, όπως είναι λ.χ οι υποδομές. Βέβαια, ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω των ανθρώπινων πόρων συνήθως βασίζεται στην ύπαρξη ενός ποιοτικού ανθρώπινου δυναμικού.

Οι **κοινωνικο-πολιτικοί στόχοι** σχετίζονται με την κοινωνική νομιμότητα (social legitimacy⁶) και την αυτονομία των επιχειρήσεων. Η μεν πρώτη αφορά στη συμμόρφωση των πρακτικών HRM με την εργατική νομοθεσία και τους κοινωνικούς κανόνες, ενώ η δεύτερη με το βαθμό αυτονομίας των επιχειρήσεων στη διαμόρφωση του εργασιακού πλαισίου. Προκειμένου οι επιχειρήσεις να επιτύχουν κοινωνική νομιμότητα θα πρέπει να προσαρμόζονται στα κοινωνικά περιβάλλοντα στα οποία δραστηριοποιούνται, γεγονός που οδηγεί στην ποικιλία των πρακτικών HRM. Λίγες είναι οι επιχειρήσεις που μπορούν να επηρεάσουν ή και να μεταβάλλουν τα κοινωνικά πρότυπα, γι αυτό συνήθως εκλαμβάνουν το κοινωνικό-ηθικό πλαίσιο ως θέσφατο. Έτσι διασφαλίζεται αφενός αρμονία στο εργασιακό περιβάλλον χωρίς οι εργαζόμενοι να δημιουργούν αναταραχές σε αυτό, κι αφετέρου θεσμική υποστήριξη. Η συμμόρφωση στους νόμους και τις θεσμικές απαιτήσεις του

⁶ Οι Dowling and Pfeffer (1975) (όπ. αναφ. στους Armstrong και Taylor, 2020), αποδίδουν το περιεχόμενο του όρου ως τη *συμφωνία* ανάμεσα στις *αξίες του οργανισμού* και των *αξιών του περιβάλλοντος* στο οποίο δραστηριοποιείται.

εκάστοτε κράτους είναι απαραίτητες προϋποθέσεις για να μπορέσει μια επιχείρηση να διεξάγει τις δραστηριότητές της. Συνεπώς, οι πολιτικές HR δε διαμορφώνονται μόνο για να εξυπηρετήσουν τους ανταγωνιστικούς κι οικονομικούς σκοπούς της επιχείρησης, αλλά και για να διασφαλίσουν τη συμμόρφωση της επιχείρησης στις κοινωνικές επιταγές. Συνεπώς, εισάγεται ακόμη μία μεταβλητή, η οποία συμβάλλει στη διαμόρφωση των πολιτικών HR.

Τα στελέχη που ασκούν management επιδιώκουν να έχουν τον έλεγχο των υφισταμένων τους, έτσι ώστε να μη μπορούν να ανατραπούν οι σχέσεις εξουσίας μέσα στο περιβάλλον της επιχείρησης. Για να διασφαλίσουν το παραπάνω και να πετύχουν μεγαλύτερη ευελιξία στην επιβολή ελέγχου, οι πολυεθνικές -κυρίως- επιχειρήσεις αναπτύσσουν την επιχειρηματική τους δραστηριότητα σε χώρες που έχουν πιο χαλαρούς εργασιακούς κανονισμούς. Παράλληλα, οι ενώσεις των εργοδοτών προσπαθούν να αποκτήσουν πιο ενεργό ρόλο στη διαμόρφωση των εργασιακών κανονισμών και να ασκήσουν πιέσεις για την αποτροπή κανονισμών που είναι ενάντια στα συμφέροντά τους. Ωστόσο, με προϋπόθεση ότι το management δεν επιβουλεύεται τα εργασιακά δικαιώματα, είναι σημαντικό να διαθέτει αυτονομία για να βοηθά τις επιχειρήσεις να γίνουν παραγωγικές κι ευέλικτες. Έτσι, δημιουργείται το δίπολο της επιδίωξης της κοινωνικής νομιμότητας και της εξασφάλισης της επιχειρησιακής αυτονομίας, στο οποίο κινούνται κάθε φορά οι επιχειρήσεις ανάλογα με τις επιδιώξεις τους (Boxall P. , 2007).

Οι Armstrong και Taylor (2020) επισημαίνουν τους ακόλουθους στόχους του HRM (Armstrong, M. & Taylor, S., 2020):

- υποστηρίζει τον οργανισμό στην προσπάθεια επίτευξης των σκοπών του αναπτύσσοντας κι εφαρμόζοντας στρατηγικές HRM, οι οποίες βρίσκονται στην ίδια κατεύθυνση με την στρατηγική της επιχείρησης
- συνεισφέρει στην ανάπτυξη κουλτούρας υψηλής επίδοσης
- διασφαλίζει ότι ο οργανισμός διαθέτει τους ανθρώπους που χρειάζεται, κι οποίοι έχουν ταλέντα, δεξιότητες κι είναι αφοσιωμένοι σε αυτόν
- διατηρεί μια θετική εργασιακή σχέση μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων, αναλογιζόμενοι ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να αισθάνονται ότι χαίρουν εμπιστοσύνης, εκτίμησης κι ότι είναι πολύτιμοι, έτσι ώστε να εργάζονται αποτελεσματικά κι αποδοτικά στη διάρκεια του χρόνου

- διαμορφώνει εμπειρίες για τους εργαζόμενους, ώστε να βιώνουν ικανοποίηση μέσα από αυτές
- διασφαλίζει την ευημερία (wellbeing) των εργαζομένων, καθώς είναι βασικά ενδιαφερόμενα μέρη στην επιχείρηση (major stakeholders)
- επιτυγχάνει την κοινωνική νομιμότητα, διασφαλίζοντας την ορθότητα του τρόπου με τον οποίο η διοίκηση αντιμετωπίζει τα ενδιαφερόμενα μέρη της και εφαρμόζοντας μια ηθική προσέγγιση στη διαχείριση των ανθρώπων.

Εν κατακλείδι, οι στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, σύμφωνα με τους Armstrong και Taylor (2020), ενσωματώνουν από κοινού τόσο την υψηλή επίδοση, όσο και την ευημερία των εργαζομένων.

3.7 Αρχιτεκτονική Δομή και Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων παρέχεται και ασκείται στις επιχειρήσεις ως ένα *σύστημα (HR System)*, αποτελούμενο από επιμέρους στοιχεία, τα οποία αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους και λειτουργούν υποστηρικτικά το ένα προς το άλλο, αποσκοπώντας στην εκπλήρωση των στόχων του HR (Armstrong, M. & Taylor, S., 2020). Το σύστημα HR που υιοθετείται από την εκάστοτε επιχείρηση αποτελεί βασικό μοχλό για την άσκηση στρατηγικής επιρροής σε θέματα ανθρώπινου παράγοντα (Becker, B. E., Huselid, M. A. & Ulrich, D., 2001). Όμως, το HR σύστημα βρίσκεται μέσα στο ευρύτερο πλαίσιο της αρχιτεκτονικής δομής της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (HR Architecture) μιας επιχείρησης (Armstrong, M. & Taylor, S., 2020).

Η αρχιτεκτονική δομή δεν ενσωματώνει μόνο τη δομή της λειτουργίας του HR, αλλά αποτελεί μία ολοκληρωμένη αναπαράσταση του περιεχομένου της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (Armstrong, M. & Taylor, S., 2020). Ειδικότερα, θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως ένα συνεχές, το οποίο ξεκινά με τον ρόλο των επαγγελματιών HR στα πλαίσια της λειτουργίας του HR (*HR Function*), και φτάνει μέχρι το σύστημα του HR που περιλαμβάνει τις πολιτικές και τις πρακτικές του που έχουν σαν αποτέλεσμα τη διαμόρφωση των ικανοτήτων, της παρακίνησης και των συμπεριφορών των εργαζομένων μέσα στην εκάστοτε επιχείρηση, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 3.5 (Becker, B. E., Huselid, M. A. & Ulrich, D., 2001).

Ο ρόλος της αρχιτεκτονικής HR σε μία επιχείρηση είναι σημαντικός διότι αντιμετωπίζεται ως παράγοντας που παράγει αξία για την επιχείρηση (value-creating system) και συμβάλλει στην οργανωσιακή επίδοση της επιχείρησης (Becker, B. E., & Huselid, M. A., 2006). Προσανατολίζεται στην ίδια κατεύθυνση με τη στρατηγική της επιχείρησης, καθώς με τις επιμέρους τρεις διαστάσεις της αποσκοπεί να μεγιστοποιήσει τη συνεισφορά του HRM στη διατήρηση ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Becker, B. E., Huselid, M. A. & Ulrich, D., 2001). Υφίσταται συνεπώς ένα ταίριασμα μεταξύ της αρχιτεκτονικής HR και των στρατηγικών ικανοτήτων και επιχειρηματικών διαδικασιών που συμβάλλουν στην υλοποίηση της στρατηγικής. Η εναρμόνιση αυτή αποτελεί το θεμέλιο για τη συνεισφορά του HR στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης (Becker, B. E., & Huselid, M. A., 2006).



Διάγραμμα 3.5: Αρχιτεκτονική Δομή της λειτουργίας των Ανθρώπινων Πόρων (μεταφρασμένο).

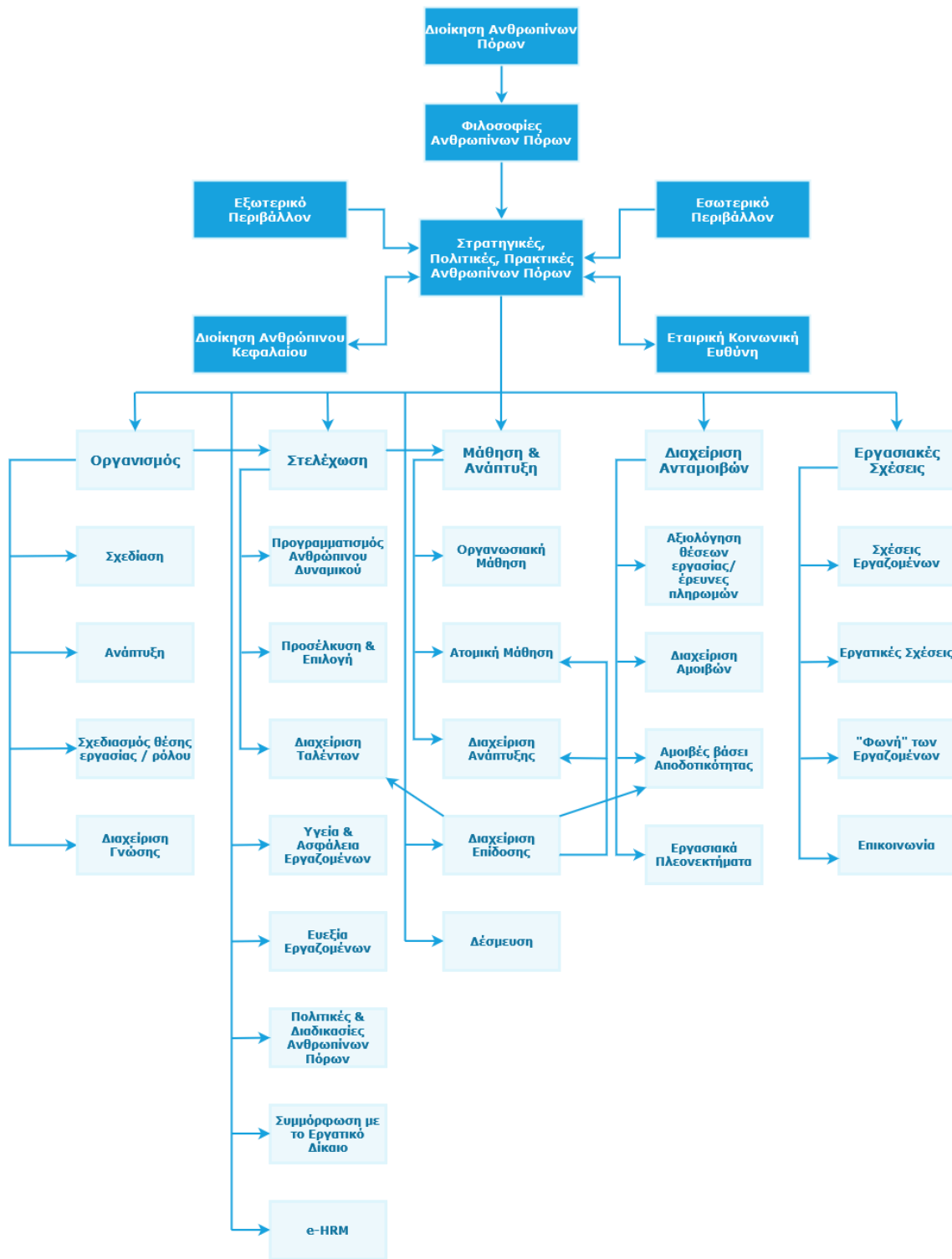
Πηγή: Becker, B. E., Huselid, M. A. & Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Boston: Harvard Business School Press, p.32.

Το σύστημα HR έχει νευραλγικό ρόλο στην επίτευξη της στρατηγικής της επιχείρησης (Becker, B. E. & Huselid, M. A., 1998) και στο πλαίσιο της αρχιτεκτονικής HR και των τριών διαστάσεων που την απαρτίζουν, το σύστημα HR είναι εκείνο που μπορεί να θεωρηθεί ως το σημαντικότερο στρατηγικό περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησης για τους λόγους που ακολουθούν (Becker, B. E., & Huselid, M. A., 2006). Πρώτον, είναι η νησίδα που οδηγεί στη δημιουργία αξίας στο επόμενο μέρος της αρχιτεκτονικής HR, δηλαδή στη συμπεριφορά των εργαζομένων, στις ικανότητες που αποκτούν και την παρακίνηση που δέχονται. Δεύτερον, δεδομένου ότι προσαρμόζεται και διαμορφώνεται κάθε φορά με βάση τη στρατηγική της επιχείρησης, το σύστημα HR είναι δύσκολο να αντιγραφεί (inimitability). Τρίτον, δεν υπάρχει η δυνατότητα το HR σύστημα που εφαρμόζεται σε μία επιχείρηση να μετακινηθεί σε άλλη (immobility), εν αντιθέσει με το ανθρώπινο δυναμικό (Becker, B. E., & Huselid, M. A., 2006).

Προχωρώντας την ανάλυσή μας στο HR σύστημα, παρατηρούμε ότι αποτελείται από τα στοιχεία που διακρίνουμε στο διάγραμμα 3.6. Το πρώτο στοιχείο είναι οι φιλοσοφίες της Διοίκησης

Ανθρωπίνων Πόρων (*HR Philosophies*), οι οποίες περιλαμβάνουν τις αξίες και τις βασικές αρχές που ακολουθούνται στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις. Στη συνέχεια, αξιοποιώντας την πληροφόρηση τόσο από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης όσο κι απ' το εξωτερικό στο οποίο δραστηριοποιείται, διαμορφώνονται οι στρατηγικές (*HR Strategies*), οι πολιτικές (*HR Policies*) και οι πρακτικές HR (*HR Practises*). Σε αυτές συμβάλλουν το μάνατζμεντ του ανθρώπινου παράγοντα και η εταιρική κοινωνική ευθύνη. Οι στρατηγικές προσδιορίζουν προς ποια κατεύθυνση θα κινηθεί η διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα. Οι πολιτικές αποτελούν τις κατευθυντήριες γραμμές για τον τρόπο που θα εφαρμοστεί το HR και θα ληφθούν αποφάσεις για το ανθρώπινο δυναμικό, ενώ οι πρακτικές περιλαμβάνουν τις δραστηριότητες που θα πραγματοποιηθούν για τη διαχείριση κι ανάπτυξη των εργαζομένων καθώς και τη διαχείριση των εργασιακών σχέσεων στο εργασιακό περιβάλλον (Armstrong, M. & Taylor, S., 2020).

Οι δραστηριότητες που υλοποιούνται στα πλαίσια του HR είναι δυνατό να έχουν είτε στρατηγικό-μετασχηματιστικό χαρακτήρα (*transformational strategic activities*), είτε διαχειριστικό χαρακτήρα (*transactional activities*). Οι πρώτες συμβάλλουν στην ανάπτυξη της επιχείρησης, στην αύξηση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας και την εναρμόνιση μεταξύ της στρατηγικής της επιχείρησης με τη στρατηγική HRM, ενώ αντίθετα οι τελευταίες, υλοποιούνται με σκοπό την πρακτική εφαρμογή του HRM, δηλαδή τη διαχείριση των εργαζομένων στην επιχείρηση (people resourcing), την ανάπτυξη και την επιβράβυσή τους, τη διαχείριση των εργασιακών σχέσεων (Armstrong, M. & Taylor, S., 2020). Καθένα από τα επιμέρους στοιχεία του συστήματος HR αποσκοπεί να βελτιώσει τη συνολική ποιότητα που εντοπίζεται στους εργαζόμενους μέσα σε μία επιχείρηση (Becker, B. E., Huselid, M. A. & Ulrich, D., 2001).



Διάγραμμα 3.6: Το HRM Σύστημα.

Πηγή: *Armstrong, M. & Taylor, S. (2014), Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (13th εκδ.), Kogan Page, p.37*

Η δημιουργία ενός ισχυρού HR συστήματος δύναται να καταστήσει αποδοτικότερη την εφαρμογή των πρακτικών HR (Bowen, D. E., & Ostroff, C., 2004). Στα πλαίσια της διερεύνησης του τρόπου με τον οποίο το HRM συμβάλλει στην επίδοση της επιχείρησης, αναπτύχθηκε ένα μοντέλο, το οποίο αντλεί το θεωρητικό του υπόβαθρο από την επιστήμη της ψυχολογίας κι έχει ένα ευρύ πεδίο μελέτης που εκτείνεται από τις πρακτικές HR έως την επικοινωνία μεταξύ εργοδότη-εργαζόμενου. Το μοντέλο εξετάζει πώς το σύστημα HR συνεισφέρει στην επίδοση του οργανισμού μέσω της παρακίνησης των εργαζομένων να διαμορφώσουν επιθυμητές στάσεις και συμπεριφορές - δημιουργώντας συνεπώς ένα ισχυρό οργανωσιακό κλίμα⁷ (*strong climate*), μία ισχυρή κατάσταση⁸ (*strong situation*)- που βοηθούν την επιχείρηση να επιτύχει τους σκοπούς της. Προκειμένου να συμβεί αυτό, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η ύπαρξη ενός ισχυρού HR συστήματος, δηλαδή ενός συστήματος που συγκεντρώνει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- υψηλή αναγνωρισιμότητα (*distinctiveness*) ώστε οι εργαζόμενοι να προσέξουν το μήνυμα κι αυτόν που το μεταφέρει, για να γίνει εξίσου κατανοητό από όλους
- συνέπεια (*consistency*) για να καταστεί ξεκάθαρη η σχέση που υπάρχει μεταξύ αιτίων και αποτελεσμάτων που προκύπτουν. Αυτό βοηθά τους εργαζομένους να διαπιστώσουν πώς η συμπεριφορά τους καταλήγει σε συγκεκριμένες συνέπειες (λ.χ επιβράβευση, μιας επιθυμητής από την επιχείρηση, συμπεριφοράς)
- συναίνεση (*consensus*) του ανθρώπινου δυναμικού για τη σχέση αιτίου-αποτελέσματος, καθώς όταν υφίσταται αυτή η συμφωνία είναι περισσότερο ακριβή τα συμπεράσματα που εξάγουν οι εργαζόμενοι.

⁷ Το οργανωσιακό κλίμα αναφέρεται στην κοινή αντίληψη που μοιράζονται οι εργαζόμενοι σχετικά με το ποιες είναι οι πρακτικές, οι πολιτικές, οι διαδικασίες, οι ρουτίνες της επιχείρησης καθώς και ποιες είναι οι αναμενόμενες από τους εργαζόμενους συμπεριφορές οι οποίες επιβραβεύονται (Bowen, D. E., & Ostroff, C., 2004).

⁸ Η κατάσταση (*situation*), αναπτύχθηκε από τον καταστασιοκρατισμό (*situationism*), και πρόκειται για θεωρία της ψυχολογίας, σύμφωνα με την οποία η αλληλεπίδραση του ατόμου με το περιβάλλον και τις συνθήκες που επικρατούν σε αυτό είναι οι κύριοι παράγοντες που καθορίζουν τη συμπεριφορά του κι όχι τα προσωπικά χαρακτηριστικά και άλλοι εσωτερικοί παράγοντες (American Psychological Association-APA, Dictionary of Psychology). Το ενδιαφέρον δεν επικεντρώνεται στην πραγματική κατάσταση που υφίσταται αλλά, περισσότερο στην κατάσταση την οποία τα άτομα «βλέπουν» με βάση τις αντιλήψεις τους, τους γνωστικούς χάρτες, τα σχήματα (*schemata*), τις αναπαραστάσεις ακόμα και τη συμπεριφορά που εκδηλώνουν απέναντι στην κατάσταση (Drazin, Glynn, και Kazanjian, 1999 όπ. αναφ. Bowen και Ostroff, 2004). Μία κατάσταση θεωρείται ισχυρή όταν βοηθά τα άτομα να ερμηνεύσουν τα γεγονότα με τον ίδιο τρόπο, να ανταποκρίνονται με τον επιθυμητό τρόπο κι εν γένει να παρουσιάζουν συμμόρφωση ως προς το πλαίσιο στο οποίο βρίσκονται. Το οργανωσιακό κλίμα που υπάρχει σε μία επιχείρηση χαρακτηρίζεται ως «ισχυρή κατάσταση» όταν οι εργαζόμενοι ερμηνεύουν με κοινό τρόπο τις πολιτικές, τις πρακτικές, τις διαδικασίες που εφαρμόζει και τους στόχους που θέτει, ενώ παράλληλα διαμορφώνει κοινές αντιλήψεις για το είδος της συμπεριφοράς που είναι επιθυμητό κι επιβραβεύεται από την επιχείρηση (Bowen, D. E., & Ostroff, C., 2004).

Η έμφαση δίνεται κυρίως στην εφαρμογή και τις διαδικασίες του συστήματος HR, δηλαδή στα χαρακτηριστικά εκείνα που πρέπει να διαθέτει το σύστημα ώστε να κατανοούν οι εργαζόμενοι ποιες είναι οι επιθυμητές συμπεριφορές που επιβραβεύονται κι όχι τόσο στο περιεχόμενο του συστήματος, δηλαδή στις απαιτούμενες πρακτικές για την επίτευξη των στόχων. Επομένως, ένα ισχυρό HR σύστημα που συγκεντρώνει τα ανωτέρω τρία χαρακτηριστικά επιδρά στην επίδοση της επιχείρησης δημιουργώντας ένα οργανωσιακό κλίμα που στοχεύει να επηρεάσει τη συμπεριφορά των εργαζομένων για την υλοποίηση των σκοπών της επιχείρησης (Bowen, D. E., & Ostroff, C., 2004).

3.8 Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (HR Functions)

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων παρέχοντας τις κατάλληλες υπηρεσίες βοηθά τις επιχειρήσεις να υλοποιήσουν τους στόχους τους μέσω της συμβολής του ανθρώπινου παράγοντα (Armstrong, M. & Taylor, S., 2020). Στο πλαίσιο αυτό, το HRM οφείλει να διασφαλίσει ότι οι δεξιότητες και τα talέντα των εργαζομένων αξιοποιούνται αποδοτικά κι αποτελεσματικά. Έτσι, γίνεται εύκολα αντιληπτό πως το HRM είναι αναγκαίο σε όλους τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις. Με τη διαφορά βέβαια, πως οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις είναι πιθανό να διαθέτουν ένα περισσότερο εξειδικευμένο HRM (Mathis R. L., Jackson J. H, Valentine S. R. & Meglich P. A., 2017).

Τα πεδία που άπτονται των αρμοδιοτήτων του HRM μέσα σε μία επιχείρηση μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε επτά κατηγορίες λειτουργιών, που αφενός συνδέονται μεταξύ τους κι αφετέρου εκτελούνται με διαφορετικό τρόπο σε κάθε επιχείρηση. Όπως μπορούμε να διακρίνουμε στο διάγραμμα 3.7, η διαμόρφωση και η υλοποίηση των λειτουργιών επηρεάζεται όχι μόνο από **τα χαρακτηριστικά της ίδιας της επιχείρησης** αλλά κι από **δυνάμεις του εξωτερικού περιβάλλοντος**. Πιο συγκεκριμένα, επίδραση ασκείται από τεχνολογικές, παγκόσμιες, περιβαλλοντικές, πολιτισμικές/γεωγραφικές, πολιτικές, κοινωνικές, νομικές και οικονομικές δυνάμεις (Mathis R. L., Jackson J. H, Valentine S. R. & Meglich P. A., 2017). Οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι οι ακόλουθες (Mathis R. L., Jackson J. H, Valentine S. R. & Meglich P. A., 2017):

Στρατηγική και Σχεδιασμός (Strategy and Planning): Ο στρατηγικός σχεδιασμός, ο οποίος αποσκοπεί στην αποτελεσματικότητα του HRM μπορεί να αυξηθεί με τη χρήση μετρικών και τεχνολογιών HRM. Το Στρατηγικό HR Μάνατζμεντ επιδιώκει να διατηρήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού. Περαιτέρω ανάλυση του Strategic Human Resource Management (SHRM) θα γίνει στο επόμενο κεφάλαιο.

Ίσες Ευκαιρίες Εργασίας (Equal Employment Opportunity): Διασφαλίζει τη συμμόρφωση των οργανισμών με την εργατική νομοθεσία και τους κανονισμούς που αφορούν στη διαχείριση των εργαζομένων μέσα στο εργασιακό περιβάλλον.

Στελέχωση (Staffing): Οι επιχειρήσεις μέσω της συγκεκριμένης λειτουργίας HR διασφαλίζουν ότι θα αποκτήσουν το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει τις γνώσεις και δεξιότητες που χρειάζονται για να καλύψουν τις θέσεις εργασίας. Το πρώτο βήμα αυτής της λειτουργίας περιλαμβάνει τον **προγραμματισμό** του ανθρώπινου δυναμικού, δηλαδή εξετάζονται οι μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης αναφορικά με τον αριθμό και τα προσόντα των εργαζομένων και ακολούθως ορίζεται ο τρόπος που θα καλυφθούν αυτές οι ανάγκες. Επίσης, μελετάται ο τρόπος με τον οποίο θα διατηρηθούν οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση (retention), ώστε να μη σημειώνονται υψηλά ποσοστά αποχωρήσεων (turnover). Η **περιγραφή** (job design) και η **ανάλυση** (job analysis) της εργασίας αποτελούν βασικά στοιχεία στη λειτουργία της στελέχωσης διότι αφενός προσδιορίζουν ποιο θα πρέπει να είναι το προφίλ των εργαζομένων και ποιες θα είναι οι αρμοδιότητές τους στις θέσεις εργασίας κι αφετέρου δείχνουν πώς η επιχείρηση επηρεάζεται από εκείνους, δηλαδή ποια είναι η συνεισφορά τους (Mathis R. L., Jackson J. H., Valentine S. R. & Meglich P. A., 2017). Παράλληλα, για να πραγματοποιηθεί ο προγραμματισμός αξιοποιούνται πληροφορίες από την περιγραφή και την ανάλυση των θέσεων εργασίας (Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2016). Μετά τον προγραμματισμό, η **προσέλκυση** του ανθρώπινου δυναμικού (recruitment) περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες που απαιτούνται προκειμένου να ενημερωθούν και να κάνουν αίτηση για τις θέσεις εργασίας που είναι «ανοιχτές», οι πιο κατάλληλοι υποψήφιοι. Η προσέλκυση μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε εσωτερικά της επιχείρησης, είτε εξωτερικά από συνεργαζόμενες εταιρείες, να πραγματοποιηθεί δηλαδή outsourcing. Στη συνέχεια, η **επιλογή** (selection) συνίσταται στην επιλογή των εργαζομένων που έχουν τα απαιτούμενα προσόντα που είναι ταιριαστά με τις θέσεις εργασίας (Mathis R. L., Jackson J. H., Valentine S. R. & Meglich P. A., 2017).

Διαχείριση Ταλέντου και Ανάπτυξη (Talent Management and Development): Η διαχείριση ταλέντου καθίσταται ολοένα και σημαντικότερη διότι σχετίζεται αρχικά με την έλξη που ασκεί ο οργανισμός στον εργαζόμενο κι εν συνεχεία με την παραμονή και την ανάπτυξή του σε αυτόν. Η λειτουργία αυτή εμπεριέχει τη μετάβαση και την εισαγωγή των νέων εργαζομένων στους ρόλους, τα καθήκοντά τους κι εν γένει στο εργασιακό περιβάλλον, βοηθώντας τους την ίδια στιγμή να **υιοθετήσουν την οργανωσιακή κουλτούρα** της επιχείρησης (orientation). Παράλληλα, περιλαμβάνει τις διαδικασίες για την **εκπαίδευση** (training) και την κατάρτιση των εργαζομένων, ώστε η επιχείρηση να επιτύχει τους σκοπούς της και να αυξήσει την επίδοσή της. Η εκπαίδευση μπορεί να αφορά διάφορα θέματα, όπως είναι η απαιτούμενη και συχνή εκπαίδευση στους κανονισμούς της επιχείρησης ώστε οι εργαζόμενοι να συμμορφώνονται προς αυτούς, εκπαιδευτικά προγράμματα για την απόκτηση των απαραίτητων τεχνικών δεξιοτήτων και γνώσεων που θα βοηθήσουν τους εργαζόμενους να εκτελούν τα καθήκοντά τους, προγράμματα για τη διαχείριση επικοινωνιακών θεμάτων, διαπροσωπικών σχέσεων και προβλημάτων που προκύπτουν στο εργασιακό περιβάλλον (Mathis R. L., Jackson J. H, Valentine S. R. & Meglich P. A., 2017). Ακόμη, η συγκεκριμένη λειτουργία σχετίζεται με τις ευκαιρίες για ανάπτυξη (development) που προσφέρονται στο ανθρώπινο δυναμικό ανάλογα με την επίδοσή του. Οι εργαζόμενοι μέσω των προγραμμάτων ανάπτυξης αποκτούν εκείνες τις ικανότητες που θα τους επιτρέψουν μελλοντικά να ανελιχθούν σε υψηλότερες θέσεις στη διοικητική ιεραρχία (Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2016).

Στο πλαίσιο της ανάπτυξης, περιλαμβάνεται ο **προγραμματισμός διαδοχής** (succession planning) που προετοιμάζει τους εργαζόμενους για τις προκλήσεις που θα αντιμετωπίσουν σε ανώτερες θέσεις. Έτσι, οι επιχειρήσεις δημιουργούν **προγράμματα σχεδιασμού καριέρας** (career planning programs) για τους εργαζόμενους, τα οποία περιλαμβάνουν διαχείριση ταλέντου, αξιολόγηση της επίδοσης, δραστηριότητες ανάπτυξης, ευκαιρίες για προαγωγή και σχεδιασμό διαδοχής. Τα συγκεκριμένα προγράμματα σχεδιάζονται λαμβάνοντας υπόψιν όχι μόνο την οπτική και τις ανάγκες της επιχείρησης για την επίτευξη των σκοπών της μακροπρόθεσμα (organizational perspective), αλλά και τις προτεραιότητες και τις ανάγκες που έχουν οι εργαζόμενοι (individual perspective). Υπάρχει εστίαση στη δημιουργία των «**career paths**» ή «**career map**», τα οποία διαμορφώνονται από κοινού με τους εργαζόμενους και αναπαριστούν την πορεία του εργαζόμενου μέσα στην επιχείρηση. Η πορεία αυτή μπορεί να είναι είτε κατακόρυφη στα επίπεδα ιεραρχίας, είτε οριζόντια ώστε να αποκτήσουν περισσότερη εξειδίκευση, είτε διατμηματική (cross-

functional) για να αναπτύξουν ποικιλία δεξιοτήτων και γνώσεων δουλεύοντας στα διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης. Η αξιολόγηση επίσης, του ανθρώπινου δυναμικού βοηθά τόσο την επιχείρηση, όσο και τους ίδιους τους εργαζόμενους να γνωρίζουν τα δυνατά κι αδύνατα στοιχεία τους, ώστε εν συνεχεία στα «career paths» να αξιοποιήσουν τα πρώτα και να βελτιώνουν τα δεύτερα με σκοπό να αδράξουν ευκαιρίες που παρουσιάζονται κατά τη διάρκεια του χρόνου. Οι επιχειρήσεις αναπτύσσοντας «career paths» έχουν τη δυνατότητα να διατηρήσουν τους πολύτιμους εργαζομένους τους καθώς ουσιαστικά δημιουργούν την πορεία εξέλιξής τους μέσα στην επιχείρηση (Mathis R. L., Jackson J. H, Valentine S. R. & Meglich P. A., 2017).

Η **διαχείριση της επίδοσης** (performance management) συνίσταται από ένα σύνολο δραστηριοτήτων που έχουν σχεδιαστεί από την επιχείρηση προκειμένου οι εργαζόμενοι να επιτυγχάνουν τη ζητούμενη επίδοση. Γι' αυτό είναι αναγκαίο οι managers εκτός από την απόκτηση ικανών εργαζομένων να διαμορφώνουν ένα πλαίσιο το οποίο προωθεί την υψηλή παραγωγικότητα. Ο ενδεδειγμένος σχεδιασμός ενός συστήματος διαχείρισης της επίδοσης είναι ένα σημαντικό εργαλείο, με το οποίο οι οργανισμοί στοχεύουν να αυξήσουν την επίδοσή τους και μία διαδικασία που υποστηρίζει τη στρατηγική της επιχείρησης. Η **αξιολόγηση της επίδοσης** των εργαζομένων (performance appraisal) αφορά στην διαδικασία με την οποία προσδιορίζεται ο βαθμός στον οποίο το ανθρώπινο δυναμικό εκτέλεσε αποτελεσματικά κι αποδοτικά την εργασία του, βάσει ορισμένων προτύπων (standards) που έχουν τεθεί από τον οργανισμό. Σε δεύτερο χρόνο, τα αποτελέσματα της αξιολόγησης γνωστοποιούνται στους εργαζόμενους και παρέχεται ανατροφοδότηση (Mathis R. L., Jackson J. H, Valentine S. R. & Meglich P. A., 2017).

Ανταμοιβές (Rewards): Οι επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους παρέχουν **οικονομικές** και **μη οικονομικές ανταμοιβές** στους εργαζομένους προκειμένου αρχικά να τους προσελκύσουν και στη συνέχεια να τους παρακινήσουν και να τους διατηρήσουν στο δυναμικό τους (Mathis R. L., Jackson J. H, Valentine S. R. & Meglich P. A., 2017), επιβραβεύοντας τους παράλληλα για την καλή επίδοση που έχουν εξασφαλίσει (Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2016). Η επιτυχία ενός συστήματος ανταμοιβών εξαρτάται από το εάν έχει επιτευχθεί κατάλληλη **σύνδεση** μεταξύ της στρατηγικής και των επιδιωκόμενων σκοπών της επιχείρησης με την ενίσχυση που δίνεται ως επιβράβευση, έτσι ώστε το ανθρώπινο δυναμικό να ενθαρρύνεται να εργαστεί με τέτοιο τρόπο που να ωφελεί τόσο την ίδια την επιχείρηση, όσο και τους άμεσα εμπλεκόμενους (stakeholders) (Mathis R. L.,

Jackson J. H, Valentine S. R. & Meglich P. A., 2017). Τα οικονομικά κίνητρα είναι πιθανό να περιλαμβάνουν bonus, συμμετοχή στα κέρδη, αμοιβή με βάση τον αριθμό των παραγόμενων προϊόντων (αμοιβή με το κομμάτι), ενώ τα μη οικονομικά κίνητρα μπορεί να σχετίζονται με προαγωγή, έπαινο κι αναγνώριση της εργασιακής προσπάθειας (Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2016). Το γεγονός ότι οι οργανισμοί έχουν τη δυνατότητα να επιβραβεύουν τους εργαζόμενους με υλικές και μη υλικές ανταμοιβές τους προσφέρει μεγαλύτερη ευελιξία και ποικιλία, ενώ παράλληλα ενδυναμώνει την ικανότητά τους να προσφέρουν κίνητρα (motivation) στο ανθρώπινο δυναμικό τους. Μάλιστα, οι μη υλικές παροχές (benefits) σε κάποιες περιπτώσεις μπορεί να είναι ιδιαίτερα δημιουργικές, ώστε οι εργαζόμενοι να κινητοποιηθούν. Αυτό είναι ιδιαίτερα κρίσιμο και μπορεί να αξιοποιηθεί σε περιόδους που οι επιχειρήσεις βρίσκονται σε οικονομική ύφεση, αφού οι οικονομικές ανταμοιβές αποτελούν λειτουργικό έξοδο και σε κάποιους κλάδους κατέχουν μεγάλο μέρος των εξόδων των επιχειρήσεων. Επομένως, κρίνεται χρήσιμο να διαμορφώνεται αφενός μία αποδοτική προσέγγιση για την παροχή ανταμοιβών ώστε να υπάρχει εξισορρόπηση κι εναρμόνιση μεταξύ του κόστους που επιβαρύνονται οι επιχειρήσεις με τις ανάγκες και τις προσδοκίες των εργαζομένων κι αφετέρου να υπάρχει κατατοπιστική πληροφόρηση του ανθρώπινου δυναμικού σχετικά με τα συγκεκριμένα προγράμματα (Mathis R. L., Jackson J. H, Valentine S. R. & Meglich P. A., 2017).

Διαχείριση Κινδύνου και Προστασία Εργαζομένων (*Risk Management and Worker Protection*): Η διαχείριση του κινδύνου εστιάζει στην **προετοιμασία του οργανισμού** και τη **λήψη αποφάσεων για την αντιμετώπιση ενδεχόμενων προβλημάτων** που μπορεί να προκύψουν και να βλάψουν τόσο την επιχείρηση, όσο και το ανθρώπινο δυναμικό της. Το εύρος της συγκεκριμένης λειτουργίας είναι αρκετά μεγάλο διότι εκτείνεται από την ασφάλεια των εργαζομένων έως την αντιμετώπιση καταστροφών και τον σχεδιασμό ανάκαμψης. Πιο συγκεκριμένα, ένα πρόγραμμα διαχείρισης κινδύνου από την οπτική του HRM οφείλει να διασφαλίζει εν γένει την υγεία των εργαζομένων (health) σε σωματικό, συναισθηματικό και πνευματικό επίπεδο. Να παρέχει δηλαδή προστασία από ατυχήματα, τραυματισμούς, ασθένειες, καθώς κι από συναισθηματικά ή πνευματικά προβλήματα στο εργασιακό περιβάλλον με απώτερο σκοπό τη διαφύλαξη της ευημερίας των εργαζομένων (wellbeing). Παράλληλα, στο πλαίσιο της ασφάλειας των εργαζομένων, οι οργανισμοί θα πρέπει να διασφαλίζουν τη σωματική ακεραιότητα του ανθρώπινου δυναμικού από εργατικά ατυχήματα και ταυτόχρονα οφείλουν να προστατεύουν τον εργαζόμενο ως κοινωνική οντότητα στο πλαίσιο του εργασιακού του χώρου, αποκλείοντας

περιστατικά βίας, λεκτικής ή σωματικής. Βέβαια, εκτός από την προστασία των έμψυχων περιουσιακών στοιχείων, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να μεριμνούν και για τα άψυχα, όπως λ.χ τις εγκαταστάσεις, τα μηχανήματα, τον εξοπλισμό. Να προβαίνουν σε έλεγχο της προσβασιμότητας στα διάφορα τμήματα και χώρους των εγκαταστάσεων, ώστε να εμποδίζουν την είσοδο σε τρίτους που δε σχετίζονται με την εταιρεία και να επιτρέπουν την πρόσβαση των εργαζομένων σε συγκεκριμένους χώρους ανάλογα με τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντά τους. Προς αυτή την κατεύθυνση κινείται κι ο έλεγχος πρόσβασης των εργαζομένων στα πληροφοριακά συστήματα της εταιρείας. Επισημαίνεται τέλος ότι, το σύστημα διαχείρισης κινδύνου οφείλει να είναι συμμορφωμένο με το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο (Mathis R. L., Jackson J. H, Valentine S. R. & Meglich P. A., 2017).

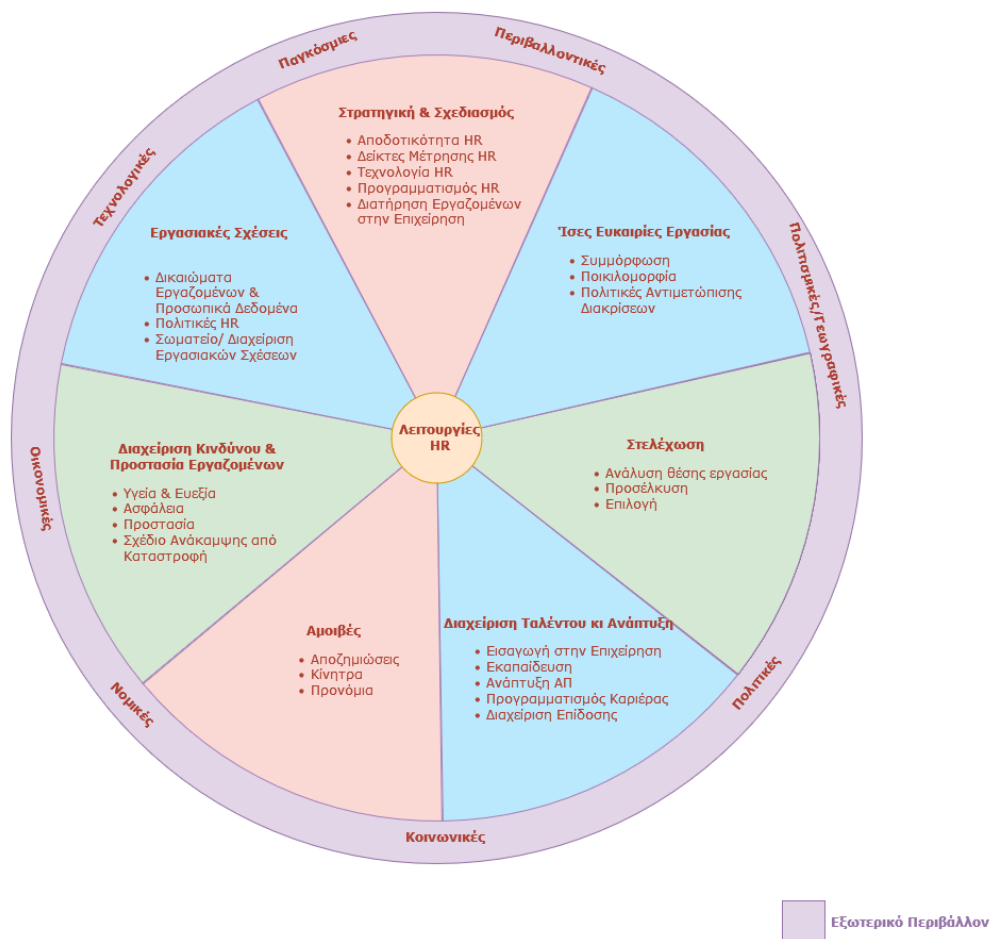
Ωστόσο, εκτός από τα παραπάνω, ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα διαχείρισης κινδύνου δύναται να επιδράσει στην οικονομική κατάσταση της επιχείρησης, αφού αποσοβώντας τους κινδύνους εξοικονομούνται χρήματα από τυχόν αποζημιώσεις και δικαστικές δαπάνες (Mathis R. L., Jackson J. H, Valentine S. R. & Meglich P. A., 2017).

Εργασιακές Σχέσεις (Employee and Labor Relations): Μία ακόμη λειτουργία του HRM είναι η **διαχείριση της σχέσης της επιχείρησης με τους εργαζόμενους** είτε σε **ατομικό επίπεδο**, είτε **συλλογικά** με τη μορφή των εργατικών σωματείων (Armstrong, M. & Taylor, S., 2014). Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στα εργατικά συνδικάτα λόγω της αδυναμίας των επιχειρήσεων να διαχειριστούν εργασιακά θέματα που τους αφορούν (Mathis R. L., Jackson J. H, Valentine S. R. & Meglich P. A., 2017). Αναπτύσσονται κι εφαρμόζονται προσεγγίσεις με σκοπό να υπάρξει δημιουργική συνεργασία μεταξύ των δύο μερών, ώστε να υλοποιούνται οι στόχοι της επιχείρησης και να ικανοποιούνται οι ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού για δίκαιη μεταχείριση (Armstrong, M. & Taylor, S., 2014). Θα πρέπει δηλαδή να διασφαλιστούν τα δικαιώματα τόσο των εργοδοτών, όσο και των εργαζομένων (Mathis R. L., Jackson J. H, Valentine S. R. & Meglich P. A., 2017), για τη σχέση των οποίων υπάρχουν δύο οπτικές (Armstrong, M. & Taylor, S., 2014). Σύμφωνα με την πρώτη, η οποία θα μπορούσε να ονομαστεί ως «ενιαία οπτική», επιχειρώντας τη μετάφραση του όρου «unitary», υποστηρίζεται πως καθώς η διοίκηση και οι εργαζόμενοι διακατέχονται από κοινά συμφέροντα για την εξέλιξη της επιχείρησης, θα είναι ωφέλιμο να συνεργαστούν. Προς την ίδια κατεύθυνση κινείται και η έννοια των κοινωνικών εταίρων (social partners), αναφερόμενη στη συνεργασία μεταξύ εργαζομένων - εργοδοτών για την επίτευξη ενός κοινού στόχου ως άμεσα

εμπλεκόμενοι με την επιχείρηση. Από την άλλη πλευρά, η «πλουραλιστική οπτική» (pluralist viewpoint) αντιτίθεται στην άποψη ότι τα δύο μέρη, της διοίκησης και των εργαζομένων, έχουν κοινά συμφέροντα κι ως εκ τούτου θεωρούν την πρώτη προσέγγιση, ενάντια στα συμφέροντα των εργαζομένων, μη ρεαλιστική κι αδύνατο να ευοδωθεί συμφωνία μεταξύ των δύο μερών (Armstrong, M. & Taylor, S., 2014).

Οι πολιτικές των εργασιακών σχέσεων (employee relations policies) ενσωματώνουν τη φιλοσοφία της εκάστοτε επιχείρησης αναφορικά με το είδος των σχέσεων που επιδιώκει να αναπτυχθεί μεταξύ εργοδοτών-εργαζομένων/ενώσεις εργαζομένων και τη διαχείριση της διαπραγματεύσεως για την παροχή αμοιβών σχετικά με την προσφερόμενη εργασία (Armstrong, M. & Taylor, S., 2014). Η ανάπτυξη ή/και η βελτίωση πολιτικών και διαδικασιών HRM θα επιτρέψει στους εργαζόμενους και στις επιχειρήσεις να έχουν μία κοινή βάση επικοινωνίας ώστε να γνωρίζουν τι μπορεί και πρέπει να αναμένει η κάθε πλευρά από τη μεταξύ τους σχέση (Mathis R. L., Jackson J. H, Valentine S. R. & Meglich P. A., 2017). Οι προσεγγίσεις αναφορικά με τις εργασιακές σχέσεις είναι οι εξής τέσσερις (Armstrong, M. & Taylor, S., 2014):

- *Ανταγωνιστική Προσέγγιση* (Adversarial Approach): η επιχείρηση λαμβάνει όλες τις αποφάσεις και οι εργαζόμενοι αναμένεται να εναρμονιστούν με αυτές. Η άρνηση συνεργασίας από πλευράς του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί τη μοναδική μορφή εξουσίας που μπορεί να ασκήσει.
- *Παραδοσιακή Προσέγγιση* (Traditional Approach): η επιχείρηση προχωρά σε προτάσεις και το ανθρώπινο δυναμικό αντιδρά σε αυτές μέσω των εκλεγμένων εκπροσώπων του εφόσον αυτοί υπάρχουν. Εάν απουσιάζουν, τότε, το ανθρώπινο δυναμικό είτε αποδέχεται όσα έχουν αποφασιστεί από τη διοίκηση, είτε αποχωρεί από την επιχείρηση. Η καθημερινή σχέση και συνεργασία μεταξύ εργαζομένων-εργοδοτών είναι θετική.
- *Συνεργατική Προσέγγιση* (Partnership): οι εργαζόμενοι εμπλέκονται κι έχουν ενεργό ρόλο στη διαδικασία διαμόρφωσης κι εκτέλεσης των πολιτικών της επιχείρησης. Ωστόσο, η επιχείρηση παραμένει η κυρίως υπεύθυνη.
- *Προσέγγιση Εξουσίας Κοινής Χρήσης* (Power Sharing): οι εργαζόμενοι έχουν πολύ περισσότερο ενεργό ρόλο στη λήψη αποφάσεων και συμμετέχουν τόσο στις καθημερινές όσο και στις στρατηγικές αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν.



Διάγραμμα 3.7: Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (μεταφρασμένο).
 Πηγή: Mathis R. L., Jackson J. H, Valentine S. R. & Meglich P. A. (2017). *Human Resource Management (15th εκδ.)*. USA: South-Western Cengage Learning, p. 15

3.9 Σχέση Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και Στελεχών Γραμμής (Line Managers)

Στους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις οι managers διακρίνονται σε **στελέχη γραμμής** (line managers) κι **επιτελικά στελέχη** (staff managers). Οι managers που διαθέτουν γραμμική εξουσία (line authority) έχουν τη δικαιοδοσία να δίνουν εντολές σε άλλα στελέχη ή εργαζόμενους, με αποτέλεσμα να δημιουργείται μία σχέση προϊσταμένου (εντολέα) κι υφισταμένου (εντολοδόχου)

(Dessler, 2020). Τα στελέχη γραμμής είναι επικεφαλής και διοικούν τα τμήματα παραγωγής, πωλήσεων και μάρκετινγκ και οικονομικής διαχείρισης (Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2016), η επιτυχής πορεία των οποίων είναι ζωτικής σημασίας για την επιχείρηση (Dessler, 2020). Είναι υπεύθυνοι για την παραγωγή προϊόντων κι υπηρεσιών κι ως εκ τούτου η επίδοσή τους κι η συνολική συμβολή τους στην ανάπτυξη της επιχείρησης είναι εφικτό να μετρηθεί και να αξιολογηθεί (Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2016).

Τα επιτελικά στελέχη ασκούν επιτελική εξουσία ή εξουσία επί του προσωπικού (staff authority), η οποία τους επιτρέπει να παρέχουν συμβουλές σε άλλα στελέχη ή εργαζόμενους. Οι λειτουργίες που επιτελούν είναι υποστηρικτικές σε άλλα τμήματα της επιχείρησης κι έχουν συμβουλευτικό χαρακτήρα (Dessler, 2020). Όμως, η συμβολή τους στην επιχείρηση είναι πιο δύσκολο να μετρηθεί διότι αν και είναι σημαντική, είναι έμμεση. Τα επιτελικά στελέχη διευθύνουν τμήματα όπως είναι η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, οι προμήθειες, η νομική υπηρεσία κι οι δημόσιες σχέσεις. Οι managers αυτών των τμημάτων υποστηρίζουν τα τμήματα γραμμής προκειμένου να πραγματοποιήσουν τους σκοπούς και τους στόχους της επιχείρησης (Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2016). Επομένως, οι managers της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων παρέχουν τη βοήθειά τους στα στελέχη γραμμής για να πραγματοποιήσουν ενέργειες όπως είναι η προσέλκυση, η πρόσληψη κι η επιβράβευση των εργαζομένων (Dessler, 2020).

Τα στελέχη γραμμής όλων των ιεραρχικών βαθμίδων, από τον CEO έως τον προϊστάμενο πρώτης γραμμής, ανέκαθεν εκτελούσαν καθήκοντα σχετικά με το HRM διότι η καθημερινή επαφή με τους εργαζόμενους απαιτεί τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα (Dessler, 2020). Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια εξαιτίας της τάσης για μείωση των ιεραρχικών επιπέδων στις επιχειρήσεις (flattering), τα στελέχη γραμμής αναλαμβάνουν όλο και περισσότερες επιτελικές αρμοδιότητες. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα αφενός ο αυστηρός διαχωρισμός μεταξύ των δύο παραπάνω κατηγοριών manager να φθίνει κι αφετέρου τα στελέχη γραμμής να εφαρμόζουν καθημερινά πολλές από τις λειτουργίες HRM (Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2016). Ορισμένες από αυτές παρουσιάζονται παρακάτω (Dessler, 2020):

- Τοποθέτηση του κατάλληλου εργαζομένου στην κατάλληλη θέση εργασίας
- Παροχή βοήθειας στη μετάβαση των νέων εργαζομένων στην επιχείρηση
- Εκπαίδευση των εργαζομένων στα νέα τους καθήκοντα
- Βελτίωση της ατομικής επίδοσης κάθε εργαζομένου

- Συμβολή στην εποικοδομητική συνεργασία κι ανάπτυξη ομαλών εργασιακών σχέσεων
- Κατανόηση των πολιτικών και των διαδικασιών της εταιρείας
- Έλεγχος του κόστους εργασίας
- Ανάπτυξη των ικανοτήτων κάθε εργαζόμενου
- Ανάπτυξη και διατήρηση του ηθικού των εργαζομένων στο υπό διοίκηση τμήμα
- Προστασία της υγείας και της φυσικής κατάστασης των εργαζομένων

Συμπεραίνουμε συνεπώς, ότι η επιτυχής εκτέλεση των δραστηριοτήτων για τη διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα είναι αποτέλεσμα της **συνεργασίας** μεταξύ του τμήματος HRM και των στελεχών γραμμής. Βέβαια, ο βαθμός ανάληψης καθηκόντων HRM από τους line managers ποικίλει ανάλογα με την εταιρεία κι εξαρτάται από το εάν υπάρχει εξειδικευμένο HRM τμήμα. Προκειμένου να γίνει περισσότερο σαφής η αλληλεπίδραση και συνεργασία μεταξύ των δύο μερών, παρουσιάζουμε το ακόλουθο παράδειγμα που αφορά στη λειτουργία της πρόσληψης εργαζομένων (Mathis R. L., Jackson J. H, Valentine S. R. & Meglich P. A., 2017).

Το τμήμα HRM είναι υπεύθυνο για:

- την πρόβλεψη των αναγκών σε επίπεδο προσλήψεων
- την προετοιμασία της συνολικής καμπάνιας των προσλήψεων, των διαφημίσεων και των αναφορών στο Ίντερνετ
- το σχεδιασμό και την υλοποίηση των προσπαθειών πρόσληψης ανθρώπινου δυναμικού
- τους ελέγχους και τις αξιολογήσεις όλων των δραστηριοτήτων που αφορούν στις προσλήψεις

Από την άλλη πλευρά, η συμβολή των στελεχών γραμμής στη διαδικασία των προσλήψεων είναι η ακόλουθη:

- προβλέπουν τις ανάγκες της επιχείρησης για επιπρόσθετο ανθρώπινο δυναμικό κι ορίζουν τις ικανότητες που οφείλουν να έχουν οι υποψήφιοι εργαζόμενοι
- κάνουν συσχέτιση χαρακτηριστικών μεταξύ υπαρχόντων κι υποψηφίων εργαζομένων
- παρέχουν πληροφόρηση σχετικά με τις απαιτήσεις που υπάρχουν σε κάθε θέση εργασίας
- αξιολογούν την επιτυχία ή αποτυχία των ενεργειών που γίνονται στα πλαίσια των προσλήψεων

Επίσης, τα στελέχη γραμμής παίρνουν την τελική απόφαση σχετικά με τα άτομα που θα προσληφθούν στο τμήμα τους, αξιολογούν τους υφισταμένους τους με τη βοήθεια συστημάτων που εκχωρούνται από το τμήμα HRM και συμβάλλουν σε μεγάλο βαθμό στον καθορισμό του τρόπου με τον οποίο θα δοθούν τα bonus (Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2016).

Επομένως, υπάρχει στενή συνεργασία μεταξύ του τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και των στελεχών γραμμής από τα διάφορα τμήματα ενός οργανισμού ή επιχείρησης. Προκειμένου όμως, να μην υπάρχουν συγκρούσεις ή καθυστερήσεις μεταξύ των δύο πλευρών, είναι αναγκαίο η σχέση τους να είναι ομαλή, το τμήμα HRM να αντιμετωπίζεται ως συμβουλευτικό κέντρο που παρέχει πολύτιμη βοήθεια σε όλο το φάσμα των θεμάτων που σχετίζονται με τη διαχείριση των εργαζομένων κι εν τέλει προσθέτει αξία στις προσπάθειες που καταβάλλουν τα στελέχη γραμμής ώστε να διοικήσουν τον ανθρώπινο παράγοντα (Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2016).

3.10 Οι ρόλοι της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Το εκάστοτε μοντέλο που χρησιμοποιείται για την παροχή των υπηρεσιών Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (HR delivery model) περιλαμβάνει τον **τρόπο με τον οποίο παρέχονται οι υπηρεσίες** κι η συμβουλευτική από το αντίστοιχο τμήμα προς την υπόλοιπη επιχείρηση (Armstrong, M. & Taylor, S., 2014). Ο Dave Ulrich (1997, 1998), καθηγητής στο Ross School of Business του University of Michigan και με σπουδαία συνεισφορά στον τομέα του Human Resources Management, ωστόσο, υποστηρίζει ότι το HRM θα πρέπει να ορίζεται με βάση τα **αποτελέσματα** τα οποία επιφέρει στην επιχείρηση και την **αξία** που δημιουργεί για τους πελάτες, τους επενδυτές και τους εργαζόμενους. Σημειώνεται ότι στην προκειμένη περίπτωση ο όρος «αξία» δεν έχει οικονομικό χαρακτήρα αφού σχετίζεται περισσότερο με τις αντιλήψεις που διαμορφώνουν οι εμπλεκόμενοι σχετικά με το έργο και τα αποτελέσματα του τμήματος (Hird M., Marsh C., & Sparrow P., 2009). Έτσι, η εστίαση δε γίνεται στις ενέργειες που κάνει το HRM, αλλά στα αποτελέσματα που επιφέρουν οι δραστηριότητές του και στην αξία που δημιουργεί για την επιχείρηση.

Υπό το πρίσμα αυτό ο Ulrich (1997,1998) υποστηρίζει ότι το HRM μπορεί να λειτουργήσει ως «**στρατηγικός εταίρος**» (business partner) σε τέσσερις τομείς. Από αυτούς προκύπτουν συνακόλουθα οι τέσσερις κύριοι ρόλοι που είναι αναγκαίο να επιτελέσουν οι επαγγελματίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (HR professionals). Οι ρόλοι διαμορφώνονται πρώτον, βάσει του

προσανατολισμού της επιχείρησης, ο οποίος κυμαίνεται από τον μακροπρόθεσμο/στρατηγικό προσανατολισμό ως τον βραχυπρόθεσμο/διαχειριστικό. Και δεύτερον, βάσει των **δραστηριοτήτων του HR**, οι οποίες δύναται να αφορούν στη διαχείριση των επιχειρηματικών διαδικασιών (μέσω της χρήσης HR εργαλείων και συστημάτων) έως τη διαχείριση των ανθρώπων (διάγραμμα 3.7).



Διάγραμμα 3.8: Οι ρόλοι του HR για τη δημιουργία ενός ανταγωνιστικού οργανισμού (μεταφρασμένο).

Πηγή: Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston, Massachusetts: MA, Harvard Business School Press.

Ο ρόλος που έχει ένας επαγγελματίας της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και οι ενέργειες που εκτελεί σε μία επιχείρηση είναι αντίστοιχες των αποτελεσμάτων στα οποία στοχεύει κάθε φορά το HRM. Έτσι, δημιουργούνται οι ακόλουθοι ρόλοι για τους επαγγελματίες του HRM (Ulrich, 1997,1998):

Ρόλος HRM	Αποτέλεσμα	Ρόλος Επαγγελματία HR	Δραστηριότητα
Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	Εκτέλεση Στρατηγικής	Στρατηγικός Εταίρος	Ευθυγράμμιση HR με την επιχειρηματική στρατηγική
Διοίκηση Υποδομής Επιχείρησης	Ανάπτυξη Αποδοτικής Υποδομής	Διοικητικός Εμπειρογνώμονας	Επανασχεδιασμός διαδικασιών στον οργανισμό
Διοίκηση Συνεισφοράς Εργαζομένων	Αύξηση της αφοσίωσης και της ικανότητας των εργαζομένων	Υποστηρικτής των εργαζομένων	Αφούγκρασμα κι ανταπόκριση στις ανάγκες των εργαζομένων
Διοίκηση Μετασχηματισμού & Αλλαγής	Ανανέωση οργανισμού	Παράγοντας αλλαγής	Διαχείριση του μετασχηματισμού και της αλλαγής

Διάγραμμα 3.9: Ορισμός των HR ρόλων (μεταφρασμένο).

Πηγή: Ulrich, *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, 1997, p. 25.

1. **Στρατηγικός εταίρος** (strategic partner): το HRM οφείλει να συνεργάζεται με τα ανώτερα στελέχη και τα στελέχη γραμμής ώστε να υλοποιηθεί επιτυχώς η στρατηγική που έχει καθοριστεί από την επιχείρηση.
2. **Διοικητικός εμπειρογνώμονας** (administrative expert): οι εργαζόμενοι στο τμήμα HR θα πρέπει να έχουν εξειδικευμένη γνώση και να είναι «ειδικοί» στον τρόπο οργάνωσης κι εκτέλεσης της εργασίας ώστε, σε διοικητικό επίπεδο, να επιτυγχάνεται αποδοτικότητα με τη μείωση του κόστους και τη διατήρηση της ποιότητας της εργασίας. Στα πλαίσια του ρόλου αυτού, ο Ulrich προτείνει τέσσερις πιθανούς τρόπους για την επίτευξη της αποδοτικότητας: την εξωτερική ανάθεση ανθρώπινου δυναμικού (outsourced HR), τη διαμόρφωση μιας νησίδας όπου θα παρέχονται υπηρεσίες για την υλοποίηση δραστηριοτήτων που έχουν χαρακτήρα συναλλαγής (the shared services centre for transactional work), αλλά και τη δημιουργία ενός κόμβου που θα συγκεντρώνει εξειδικευμένη γνώση για δραστηριότητες που διαδραματίζουν μετασχηματιστικό ρόλο μέσα στην επιχείρηση (the centre of expertise for transformational work) και τέλος τη

διαμόρφωση μιας ενοποιημένης μονάδας που θα λειτουργεί ως κέντρο αριστείας (integrated unit, a cross functional centre of excellence).

3. **Υποστηρικτής των εργαζομένων** (employee champion): το τμήμα HRM αφενός θα πρέπει να μεταφέρει τις ανάγκες και τις ανησυχίες των εργαζομένων στα ανώτερα στελέχη κι αφετέρου να αυξάνει τη δέσμευση των εργαζομένων απέναντι στην επιχείρηση και την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης.
4. **Παράγοντας αλλαγής** (change agent): το HRM οφείλει να υποστηρίζει τις δράσεις μετασχηματιστικού χαρακτήρα και να διαμορφώνει τις διαδικασίες και την κουλτούρα της επιχείρησης με τέτοιο τρόπο ώστε να ευοδώνονται αυτές οι αλλαγές.

Οι θέσεις του Ulrich μολονότι δεν περιλαμβάνουν την παρουσίαση ενός συγκεκριμένου μοντέλου που οι επιχειρήσεις μπορούν να εφαρμόσουν, έχουν οδηγήσει σε συμπεράσματα κι ερμηνείες σχετικά με τη δομή του τμήματος HRM μέσα σε αυτές. Ειδικότερα, μεταξύ άλλων, πιο γνωστό είναι το μοντέλο «**Three Legged Stool**» ή αλλιώς «**3-Box Model**». Ο προσδιορισμός της προέλευσης του μοντέλου είναι δύσκολος, ωστόσο, η πρώτη αναφορά γίνεται το 1999. Μόλις δύο χρόνια ύστερα από τη δημοσίευση του βιβλίου του Ulrich «Human Resource Champions», από την εταιρεία Mercer που ειδικεύεται στη συμβουλευτική στον τομέα του HR (Hird M., Marsh C., & Sparrow P., 2009).

Η παραστατική ονομασία του μοντέλου υποδεικνύει ότι ένα τμήμα HRM μπορεί να παρέχει υπηρεσίες επιτελώντας τρεις ρόλους (Hird et al., 2009, Armstrong and Taylor, 2014):

1. **Τις διαμοιραζόμενες υπηρεσίες** (shared services): η εστίαση γίνεται στη διαχείριση και διεκπεραίωση των επαναλαμβανόμενων εργασιών του HR, ώστε να γίνονται με πιο αποδοτικό τρόπο. Οι υπηρεσίες αυτές μπορεί να παρέχονται είτε από εργαζόμενους της ίδιας της εταιρείας, είτε από εξωτερικούς συνεργάτες (outsourcing).
2. **Τα κέντρα της εξειδίκευσης** (centre of excellence/expertise): εργαζόμενοι με εξειδικευμένη γνώση (specialists) ασχολούνται με τον σχεδιασμό και τον προγραμματισμό HR δραστηριοτήτων, πολιτικών κι επενδύσεων, έχοντας ως σκοπό την παροχή εξειδικευμένων συμβουλών κι υπηρεσιών πάνω στις λειτουργίες του HR. Οι άμεσοι συνεργάτες τους είναι οι line managers. Τα κέντρα εξειδίκευσης επιτρέπουν τη διατήρηση της γνώσης μέσα στην επιχείρηση.

3. **Στρατηγικοί επιχειρηματικοί εταίροι** (strategic business partners): εργαζόμενοι με μεγάλο εύρος γνώσης (generalists) που λειτουργούν ως σύμβουλοι στους line managers με στόχο να τους βοηθήσουν να πετύχουν τους σκοπούς τους διαμορφώνοντας κι υλοποιώντας αποτελεσματικές στρατηγικές. Συνδέουν τις επιχειρήσεις με τα κατάλληλα γι αυτές HRM προγράμματα, ενώ συναντώνται σε θυγατρικές εταιρείες ή τμήματα εταιρειών προκειμένου να διασφαλίσουν την ευθυγράμμιση μεταξύ των HR επιλογών με τη μητρική εταιρεία.

Οι Ulrich και Brockbank (2005) αργότερα τροποποίησαν κι εξέλιξαν τους ρόλους που είχε αρχικά προτείνει ο Ulrich ως ακολούθως (Ulrich, D. & Brockbank, W., 2005):

1. Από **υπέρμαχο των εργαζομένων σε συνήγορο των εργαζομένων** (employee champion σε employee advocate): στόχος είναι η διαμόρφωση της σχέσης μεταξύ του εργοδότη και του εργαζόμενου με τέτοιο τρόπο ώστε και τα δύο μέρη να λαμβάνουν αξία μέσα απ' αυτή.
2. Από **υπέρμαχο των εργαζομένων σε υπεύθυνο ανάπτυξης ανθρώπινου κεφαλαίου** (employee champion σε human capital developer): αντιμετωπίζοντας τους εργαζόμενους ως ένα από τα κύρια περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης, εστιάζει στον τρόπο με τον οποίο θα προετοιμάσουν τους εργαζόμενους σε προσωπικό επίπεδο για το μέλλον (ανάπτυξη σχεδίων για την καλλιέργεια νέων ικανοτήτων και δεξιοτήτων, δημιουργία ευκαιριών για τους εργαζόμενους και παρακίνηση με βάση τη διαφορετικότητα και τις επιθυμίες τους) και θα δημιουργήσουν θετικό κλίμα μεταξύ των ομάδων των εργαζομένων.
3. Από **διοικητικό εμπειρογνώμονα σε λειτουργικό εμπειρογνώμονα (administrative expert σε functional expert)**: οι πρακτικές του HRM μπορεί να οδηγούν σε διοικητική αποδοτικότητα αλλά μπορεί να επεκτείνονται και πέρα από αυτήν διευρύνοντας τον ρόλο από administrative expert σε functional expert. Ειδικότερα, αφορούν στην επίλυση καθημερινών προβλημάτων ρουτίνας, στη διαμόρφωση και παροχή πολλαπλών επιλογών (menu boards) αναφορικά με συγκεκριμένους τομείς - στόχους, ώστε οι managers να είναι σε θέση κάθε φορά να εφαρμόσουν την πιο ταιριαστή επιλογή, στην επικοινωνία με την εκάστοτε επιχείρηση για την αναπροσαρμογή των προγραμμάτων τους βάσει των αναγκών της επιχείρησης καθώς και στην ικανότητα κατανόησης και προσαρμογής στη στρατηγική της επιχείρησης.

4. Από **φορέα αλλαγής σε στρατηγικό εταίρο** (change agent σε strategic partner): οι επαγγελματίες του HRM ως στρατηγικοί εταίροι διαθέτουν επιμέρους ρόλους, όπως ειδικοί επί των επιχειρήσεων (business expert), σύμβουλοι, διαχειριστές της γνώσης που δημιουργείται εντός της επιχείρησης. Στο πλαίσιο αυτό ένας από αυτούς τους ρόλους είναι κι αυτός του φορέα αλλαγής (change agent). Συνεργάζεται με τους managers γραμμής τόσο για τον σχεδιασμό, όσο και την υλοποίηση της στρατηγικής. Αναφορικά με το πρώτο σκέλος, μπορεί να θέτει ερωτήματα ως προς την ορθότητα της στρατηγικής και την ικανότητα της επιχείρησης να την υλοποιήσει, να προτείνει στρατηγικές με γνώμονα τις παροντικές και μελλοντικές ανάγκες των πελατών καθώς και να συνδράμει στην ανάπτυξη προτύπων για την εφαρμογή στρατηγικής σκέψης. Στο δεύτερο σκέλος, επιδιώκει την υλοποίηση της αποστολής και του οράματος της επιχείρησης προσαρμόζοντας ανάλογα τα συστήματα HRM, εντοπίζει παράλληλα τα προβλήματα οργάνωσης που ανακύπτουν, διαμορφώνει σχέδια για την υλοποίηση των σκοπών και βοηθά να εφαρμοστούν άμεσα οι αλλαγές. Ακόμη, βοηθά τους εργαζόμενους σε ατομικό κι ομαδικό επίπεδο να πετύχουν τους στόχους τους και να συμβάλλουν στη δημιουργία και διάχυση της γνώσης μέσα στην επιχείρηση.

Η σύνθεση κι εκπλήρωση των παραπάνω ρόλων ενσωματώνεται στο ρόλο του HR leader, ο οποίος μεταξύ των άλλων είναι υπεύθυνος για τη λειτουργία του τμήματος HR σε μία επιχείρηση, το σύνολο των εργαζομένων που εργάζονται σε αυτό, τη συνεργασία κι επικοινωνία με άλλα τμήματα και την εφαρμογή της εταιρικής διακυβέρνησης.

Ανακεφαλαιώνοντας, η ανάλυση των τελευταίων ενοτήτων έχει καταστήσει ξεκάθαρο ότι η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί μία λειτουργία των επιχειρήσεων που παρέχει τις υπηρεσίες της μέσα από την **αρχιτεκτονική HR**. Αυτή περιλαμβάνει το **σύστημα και τις πρακτικές HR** καθώς και το **μοντέλο παροχής των υπηρεσιών**. Μέσα στο πλαίσιο αυτό οι επαγγελματίες του HR προσφέρουν τις απαραίτητες συμβουλές κι υπηρεσίες σε θέματα που αφορούν στον ανθρώπινο παράγοντα. Ωστόσο, βασικό ρόλο έχουν τα στελέχη γραμμής που υλοποιούν τις πρακτικές HRM. Προκειμένου οι υπηρεσίες HRM να παρέχονται με τρόπο αποδοτικό, απαιτείται η εφαρμογή εκείνων των πρακτικών που έχουν ήδη δοκιμαστεί κι εμπειρισταωμένα αποτελούν την καταλληλότερη επιλογή, κι όχι εκείνων που προωθούνται χωρίς αποδείξεις ως βέλτιστη πρακτική (Armstrong, M. & Taylor, S., 2014).

3.11 Οργάνωση του τμήματος HRM

Η ύπαρξη ενός οργανωμένου τμήματος HRM δε συναντάται σε όλες τις επιχειρήσεις. Ειδικότερα, σε εκείνες που συγκεντρώνουν μικρό αριθμό εργαζομένων, οι ίδιοι οι ιδιοκτήτες επιλύουν τα θέματα που ανακύπτουν σχετικά με τη διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα. Οι μεγαλύτερες σε μέγεθος επιχειρήσεις διαθέτουν οργανωμένο τμήμα HRM, το οποίο απαρτίζεται από καταρτισμένους επαγγελματίες κι ειδικούς, οι οποίοι με τη σειρά τους μπορούν να προσφέρουν εξειδικευμένες υπηρεσίες HR (Mathis R. L., Jackson J. H, Valentine S. R. & Meglich P. A., 2017). Ανεξάρτητα βέβαια, από το μέγεθος της επιχείρησης τα στελέχη γραμμής και οι leaders καθώς έρχονται σε άμεση επαφή με τους εργαζομένους, καλούνται να διαχειριστούν τυχόν θέματα που ανακύπτουν κι αναλαμβάνουν να εκτελέσουν ορισμένες αρμοδιότητες HR (Dessler, 2020, Mathis et al, 2017). Όμως, την περίπτωση μικρών επιχειρήσεων, πολλές από τις λειτουργίες του HR είναι πιθανό να υλοποιηθούν από τα στελέχη γραμμής δίχως τη βοήθεια ενός ειδικού HR (Dessler, 2020). Η αποτελεσματικότητα των ενεργειών τους εξαρτάται από την ικανότητά τους να αντιληφθούν τις βασικές αρχές που διέπουν τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, χωρίς ωστόσο να είναι σε θέση να προσεγγίζουν την αρτιότητα της δουλειάς ενός ειδικού σε θέματα HR (Mathis R. L., Jackson J. H, Valentine S. R. & Meglich P. A., 2017).

Με το πέρασμα του χρόνου και καθώς η επιχείρηση αναπτύσσεται, δημιουργείται η ανάγκη για εξειδικευμένη γνώση στη διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα. Για το λόγο αυτό οι μεγάλες επιχειρήσεις συγκροτούν τμήματα HR, τα οποία μπορεί να διαθέτουν καθορισμένη δομή στο οργανόγραμμα ώστε για καθεμία λειτουργία HR να υπάρχει ένας επικεφαλής και η αντίστοιχη ομάδα εργαζομένων. Παρόλα αυτά, καθώς οι επιχειρήσεις μεταβάλλουν τόσο τις δραστηριότητες που επιτελούν τα τμήματα HR, όσο και τον τρόπο που οι υπηρεσίες HR παρέχονται (λ.χ χρήση online πλατφόρμων κατά τη διαδικασία των προσλήψεων), αλλάζει συνακόλουθα η οργάνωση των τμημάτων HR (Dessler, 2020).

Η αύξηση του μεγέθους της επιχείρησης και του αριθμού των εργαζομένων της έχει ως αποτέλεσμα να διαφοροποιούνται τα προβλήματα που εμφανίζονται και οι λύσεις που δίνονται (Griener, 1972). Συνέπεια αυτού είναι να εμφανίζονται νέες προκλήσεις και θέματα προς επίλυση στη διοίκηση των εργαζομένων, οπότε οι πρακτικές και οι πολιτικές HR μεταβάλλονται προκειμένου να ανταποκρίνονται στο μέγεθος και στο στάδιο ανάπτυξης της επιχείρησης καθώς

και στον κλάδο που δραστηριοποιείται (SHRM, 2015). Οι μικρές επιχειρήσεις συνήθως εφαρμόζουν πρακτικές HR που δεν είναι αυστηρά δομημένες κι επίσημα καταγεγραμμένες αλλά προκύπτουν ως αναδυόμενες προσεγγίσεις προκειμένου να ικανοποιούνται κάθε φορά οι ανάγκες της επιχείρησης (Marlow, 2005, SHRM, 2015). Ωστόσο, με την αύξηση του αριθμού των εργαζομένων και συνακόλουθα της πολυπλοκότητας των διαδικασιών, δημιουργείται η ανάγκη για την οργάνωση της λειτουργίας HRM και την εφαρμογή επίσημων κι εξειδικευμένων πρακτικών (Hornsby, J. S., & Karatko, D. F., 1990).

Οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να διαθέτουν τον βέλτιστο αριθμό επαγγελματιών HR ώστε να ικανοποιούνται οι ανάγκες τους. Γι αυτό, προκειμένου να επιτευχθεί σύγκριση μεταξύ των επιχειρήσεων ως προς το επίπεδο στελέχωσής τους με επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιείται ο δείκτης HR ανά εργαζόμενο (*HR-to-employee ratio*). Ο δείκτης υποδεικνύει τον αριθμό των επαγγελματιών HR πλήρους ωραρίου (Full Time Employees) ανά 100 εργαζόμενους πλήρους ωραρίου στους οποίους παρέχουν τις υπηρεσίες τους εντός της επιχείρησης (διάγραμμα 3.9).

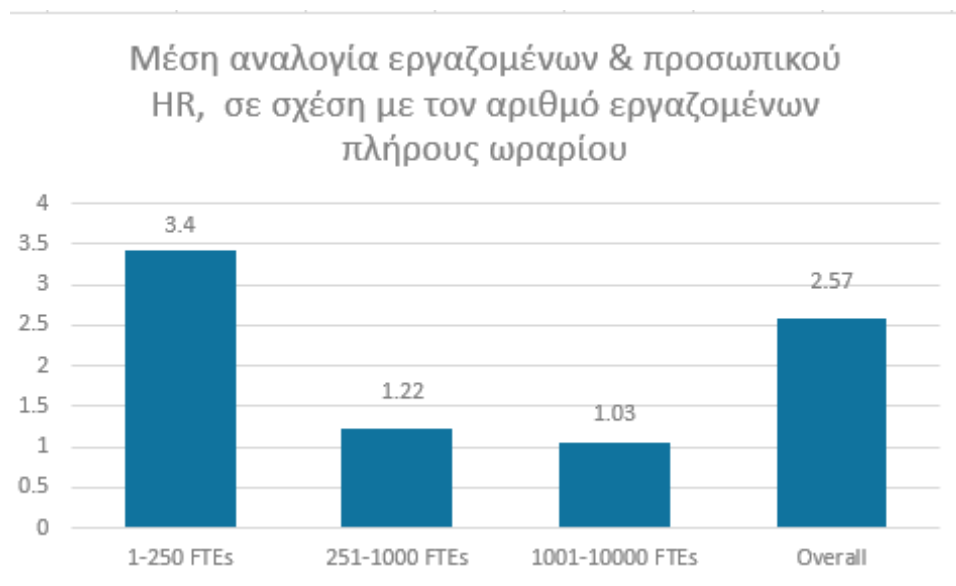
$$HR\ to\ employee\ ratio = \frac{Number\ of\ HR\ staff\ (FTE)}{Number\ of\ total\ staff\ (FTE)} * 100\%$$

Διάγραμμα 3.10: Δείκτης αριθμού επαγγελματιών HR πλήρους ωραρίου (Full Time Employees-FTEs) ανά 100 εργαζόμενους πλήρους ωραρίου.

Πηγή: SHRM. (2015), *Workforce Analytics: A Critical Evaluation: How Organizational Staff Size Influences HR Metrics, United States of America: Society for Human Resource Management, p. 9.*

Το Society for Human Resources Management (SHRM), που ερευνά το συγκεκριμένο θέμα και συλλέγει δεδομένα επί σειρά ετών, σε αναφορά του το 2015 υποστηρίζει πως κατά μέσο όρο ο δείκτης φέρει την τιμή 2,57 επαγγελματίες HR / 100 εργαζομένους για όλες τις επιχειρήσεις (διάγραμμα 3.9). Ωστόσο, βρέθηκε πως καθώς η επιχείρηση αναπτύσσεται σε μέγεθος, ο λόγος αυτός μικραίνει. Σύμφωνα με το SHRM, η διαφοροποίηση αυτή υποδηλώνει ότι στις μικρές επιχειρήσεις αρχικά απαιτείται ένας ελάχιστος αριθμός εργαζομένων ως το κατώτατο όριο ώστε να υλοποιούνται βασικές λειτουργίες του HR (λ.χ οι προσλήψεις). Ωστόσο, καθώς οι επιχειρήσεις

αναπτύσσονται κι αυξάνονται οι απαιτήσεις για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, ο δείκτης δεν αυξάνεται αναλογικά. Αυτό συμβαίνει για τρεις λόγους όπως υποστηρίζει το SHRM. Πρώτον, οι μεγάλες επιχειρήσεις, μολονότι έχουν χαμηλότερο δείκτη, διαθέτουν μεγάλο αριθμό εργαζομένων στις διαφορετικές λειτουργίες HR, τον οποίο μπορούν να αξιοποιήσουν ευέλικτα μέσα στο τμήμα εάν κάποια από τις λειτουργίες απαιτήσει πρόσκαιρα επιπρόσθετη υποστήριξη. Δεύτερον, σε αυτές τις επιχειρήσεις συναντάται μεγαλύτερος βαθμός εξειδίκευσης στους επαγγελματίες HR κι ενασχόληση με συγκεκριμένες αρμοδιότητες, με άμεση συνέπεια να επιτυγχάνεται υψηλότερη αποδοτικότητα κατά την εργασία και οικονομίες κλίμακας. Τρίτον, πολλές μεγάλες επιχειρήσεις διαθέτουν περιορισμένο αριθμό επαγγελματιών HR διότι αναθέτουν σε εξωτερικούς συνεργάτες (outsourcing) την εκτέλεση ορισμένων λειτουργιών HR (SHRM, 2015).



Διάγραμμα 3.11: Μέση αναλογία εργαζομένων & προσωπικού HR, σε σχέση με τον αριθμό εργαζομένων πλήρους ωραρίου.

Πηγή: SHRM. (2015), *Workforce Analytics: A Critical Evaluation: How Organizational Staff Size Influences HR Metrics*, United States of America: Society for Human Resource Management, p. 2.

Τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερες επιχειρήσεις προχωρούν σε εξωτερική ανάθεση των λειτουργιών της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού τους (HR outsourcing/HRO) σε εταιρείες που ειδικεύονται στο συγκεκριμένο τομέα. Παρόλα αυτά, μολονότι οι λόγοι που οδηγούν προς

αυτή την απόφαση χρίζουν περαιτέρω επιστημονικής έρευνας -σύμφωνα με τη βιβλιογραφία- η μείωση του κόστους που επιτυγχάνεται με τη συγκεκριμένη πρακτική, αποτελεί βασικό κίνητρο να την επιλέξουν οι επιχειρήσεις (Patel, C., Budhwar, P. S., Witzemann, A., & Katou, A. A., 2019).

3.12 Τάσεις στο HR

Το περιεχόμενο της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων και ο τρόπος επιτέλεσής της επηρεάζεται και αναδιαμορφώνεται από ένα σύνολο τάσεων που έχουν αναδυθεί. Παρουσιάζεται αλλαγή στα **δημογραφικά χαρακτηριστικά** του εργασιακού περιβάλλοντος, με αποτέλεσμα οι επαγγελματίες του HR να πρέπει να διαχειριστούν τις νέες προκλήσεις που αναφέρονται. Ειδικότερα, στις ΗΠΑ υπάρχει ποικιλομορφία στο ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο αποτελείται πλέον από μεγαλύτερο αριθμό γυναικών, άτομα που ανήκουν σε μειονότητες κι εργαζόμενους μεγαλύτερης ηλικίας (Dessler, 2020). Το τελευταίο στοιχείο είναι έντονο και στην Ευρώπη εξαιτίας του χαμηλού ρυθμού των γεννήσεων και της επιλογής πολλών νέων να συνεχίσουν τις σπουδές τους στην τριτοβάθμια εκπαίδευση με άμεσο επακόλουθο να αναζητούν εργασία σε μεγαλύτερη ηλικία. Επίσης, πολλοί εν ενεργεία εργαζόμενοι πρόκειται να αποχωρήσουν από τον εργασιακό στίβο διότι βρίσκονται σε ηλικία συνταξιοδότησης. Η επίδραση αυτών των παραγόντων θα έχει ως αποτέλεσμα να μειωθεί σημαντικά ο αριθμός των εργαζομένων και οι νέες προσλήψεις να αδυνατούν να λειτουργήσουν αντισταθμιστικά (Deloitte Insights, 2018).

Η **τεχνολογική πρόοδος** που έχει σημειωθεί με την είσοδο της τεχνητής νοημοσύνης, των ρομπότ κι άλλων ψηφιακών καινοτομιών έχει επιδράσει σημαντικά στη διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα επιφέροντας μία σειρά από αλλαγές στο εργασιακό πλαίσιο αλλά και νέες ευκαιρίες για το HRM. Σύμφωνα με τον Dessler (2020) είναι διττή η επίδραση της τεχνολογίας διότι πρώτον, μεταβάλλει τη φύση της εργασίας, τον τρόπο δηλαδή με τον οποίο αυτή εκτελείται από τους εργαζόμενους και δεύτερον, επιδρά στον τρόπο με τον οποίο εκτελούνται οι δραστηριότητες και παρέχονται οι υπηρεσίες του HRM. Ειδικότερα, αναφορικά με το πρώτο σκέλος, οι επιχειρήσεις έχουν κληθεί να ανασχεδιάσουν την εργασία ώστε να πετύχουν μία αρμονική συνύπαρξη και συνεργασία μεταξύ ανθρώπων και τεχνολογίας (Deloitte Insights, 2020). Ως προς το δεύτερο σκέλος, οι επαγγελματίες του HRM χρησιμοποιούν πλέον ως εργαλεία τα ακόλουθα: τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης προκειμένου να προσελκύσουν υποψηφίους, εφαρμογές για κινητά που τους επιτρέπουν να ελέγχουν την ακριβή τοποθεσία στην οποία βρίσκονται οι εργαζόμενοι ή

βοηθούν στην ταυτοποίησή τους όταν χτυπούν κάρτα στις επιχειρήσεις, ιστοσελίδες κι εργαλεία που εφαρμόζουν τεχνικές παιχνιδιοποίησης (gamification) σε λειτουργίες του HRM όπως είναι η εκπαίδευση, η αξιολόγηση της επίδοσης κι η διαδικασία της προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού. Έτσι, προσδίδουν έναν πιο διαδραστικό χαρακτήρα και βελτιώνουν συνάμα την εμπειρία των υποψήφιων εργαζομένων κατά την αλληλεπίδρασή τους με την επιχείρηση. Επιπρόσθετα, γίνεται χρήση cloud υπηρεσιών, οι οποίες δίνουν στους επαγγελματίες του HRM τη δυνατότητα να εποπτεύουν τις διαδικασίες και τις δραστηριότητες που βρίσκονται σε εξέλιξη και να παρέχουν, όπου κρίνεται αναγκαίο, ανατροφοδότηση στους εργαζόμενους σε πραγματικό χρόνο. Συμβάλλουν επίσης, τόσο στον προγραμματισμό όσο και την παρακολούθηση της εργασίας όσων είναι ελεύθεροι επαγγελματίες κι εργάζονται εξ' αποστάσεως μέσω διαδικτυακών πλατφορμών (gig workers) (Dessler, 2020).

Η τεχνολογία έχει αυξήσει τη ροή των δεδομένων και της πληροφορίας. Από την ανάλυση αυτών των δεδομένων (data analytics⁹) είναι εφικτή η διεξαγωγή προβλέψεων και συμπερασμάτων για μελλοντικές καταστάσεις. Η πληροφόρηση, που παράγεται από την ανάλυση των δεδομένων των εργαζομένων, είναι πολύτιμη για τους επαγγελματίες του HRM, οι οποίοι αξιοποιώντας τη δύναμη να λάβουν πιο εύστοχες αποφάσεις κατά τη διάρκεια εκτέλεσης των HRM λειτουργιών (Dessler, 2020). Επισημαίνεται ότι οι πιο επιτυχημένες εταιρείες προκειμένου να ενισχύσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους χρησιμοποιούν εξελιγμένες μεθόδους ανάλυσης δεδομένων ώστε να αποκτήσουν καλύτερη κατανόηση και γνώση πάνω σε θέματα που αφορούν στους εργαζόμενους τους (Davenport, T.H., Harris, J., & Shapiro, J.J., 2010). Παράλληλα, η ανάπτυξη της τεχνολογίας έχει ως αποτέλεσμα να περιορίζονται τα εμπόδια εισόδου νέων επιχειρήσεων σε ορισμένους κλάδους κι ως εκ τούτου να εντείνεται ο ανταγωνισμός. Γι αυτό, θα πρέπει να είναι ευέλικτες ώστε να προσαρμόζονται στις νέες προκλήσεις και στο πλαίσιο αυτό να μεταβάλλουν, όπου είναι αναγκαίο, τον τρόπο που επιτελείται η εργασία (Deloitte Insights, 2018).

Η τεχνολογική ανάπτυξη έχει μεταβάλλει και το είδος των δεξιοτήτων που χρειάζονται οι επιχειρήσεις. Αυτό συνεπάγεται ότι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να είναι σε θέση να εξελίσσονται με γοργό ρυθμό και να καλλιεργούν νέες δεξιότητες ώστε να παραμένουν ανταγωνιστικοί και

⁹ Όταν η ανάλυση γίνεται σε δεδομένα εργαζομένων για τους σκοπούς της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων χρησιμοποιούνται οι όροι: talent analytics, workforce analytics, human capital analytics και human resource analytics.

προετοιμασμένοι να ανταποκριθούν στις ανάγκες του μέλλοντος. Ωστόσο, οι επιχειρήσεις σήμερα συναντούν δυσκολία στην εύρεση εκείνων των εργαζομένων που διαθέτουν τις αναγκαίες, γι αυτούς, δεξιότητες, με το χάσμα όπως φαίνεται να μεγαλώνει με το πέρασμα του χρόνου καθώς οι απαιτούμενες δεξιότητες συνεχίζουν να αλλάζουν (Deloitte Insights, 2018). Το στοιχείο αυτό αποτελεί απειλή και πρόκληση για τους εργοδότες, οι οποίοι οφείλουν να τις εντοπίσουν και μετέπειτα σε συνεργασία με την πολιτεία να διαμορφώσουν το κατάλληλο πλαίσιο που να ευνοεί τη συνεχή εξέλιξη των εργαζομένων. Έτσι, τα άτομα θα είναι σε θέση είτε να αναβαθμίσουν τις δεξιότητές τους και να εμπλουτίσουν τις γνώσεις τους στο υφιστάμενο αντικείμενο εργασίας τους (**upskilling**), είτε να αποκτήσουν κατάρτιση σε μία νέα απασχόληση καλλιεργώντας καινούριες δεξιότητες (**reskilling**). Για να συμβεί αυτό, χρειάζεται οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού να διακρίνουν τα κίνητρα που κινητοποιούν τους εργαζόμενους ώστε να συνεχίσουν τη δια βίου εκπαίδευσή τους (Deloitte Insights, 2019).

Οι **κοινωνικές εξελίξεις** που έχουν σημειωθεί τα τελευταία χρόνια έχουν επιφέρει σημαντικές αλλαγές στις επιχειρήσεις. Τα κοινωνικά κινήματα ¹⁰ που έχουν εξαπλωθεί διεθνώς και η δυσπιστία των ανθρώπων, ύστερα από την παγκόσμια οικονομική κρίση του 2007-2009, σχετικά με την ικανότητα της οικονομίας να εξασφαλίσει την ευημερία και να αντιμετωπίσει κοινωνικά προβλήματα, οδήγησε στην πεποίθηση ότι η δράση των επιχειρήσεων μπορεί να ωφελήσει το κοινωνικό σύνολο. Έτσι, άρχισε να αναδύεται ο τύπος της **κοινωνικής επιχείρησης** (social enterprise), ο οποίος στοχεύει να σημειώσει υψηλή κερδοφορία, σεβόμενος και υποστηρίζοντας παράλληλα το οικοσύστημα μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται καθώς κι όλους τους άμεσα ενδιαφερόμενους (stakeholders). Αυτού του τύπου οι επιχειρήσεις αφογκράζονται κι ανταποκρίνονται στις τάσεις που διαμορφώνονται, ενθαρρύνουν τη συνεργασία και λειτουργούν ως πρότυπο για τις υπόλοιπες. Σε αντιδιαστολή με την τεχνολογία που προωθεί την εξατομίκευση στην εργασία, σκοπός της κοινωνικής επιχείρησης είναι οι εργαζόμενοι να αισθάνονται πως αποτελούν αναπόσπαστο και πολύτιμο μέρος της επιχείρησης. Έχει ως επιδίωξη να καλλιεργεί το αίσθημα της ασφάλειας στους εργαζόμενους, ότι είναι σε θέση να ανταποκριθούν σε οποιαδήποτε μελλοντική πρόκληση μέσω της συνεχούς εξέλιξης κι υιοθέτησης καινοτομιών, γεγονός που θα συμβάλλει θετικά στην αύξηση της παραγωγικότητας. Ο προσανατολισμός της κοινωνικής επιχείρησης είναι προς το μέλλον καθώς στοχεύει στη λήψη αποφάσεων και την αξιοποίηση

¹⁰ Παραδείγματα τέτοιων κοινωνικών κινήματων είναι τα ακόλουθα: Black Lives Matter (2013), Love Wins (2015), Brexit and the Remain Campaign (2016) και το Me Too (2017).

ευκαιριών ώστε παρά την αβεβαιότητα που υπάρχει να αναπτύσσεται και να δημιουργεί αξία όχι μόνο στο παρόν αλλά και στο μέλλον (Deloitte Insights, 2020).

Στον παραπάνω εργασιακό μετασχηματισμό ήρθε να προστεθεί η **πανδημία του Covid-19** που μεταξύ άλλων επέφερε ριζικές και θεμελιώδεις αλλαγές στο εργασιακό πλαίσιο και συνακόλουθα στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Παράγοντες όπως η ραγδαία αύξηση της εξ' αποστάσεως εργασίας, η εστίαση στην υγεία κι ασφάλεια των εργαζομένων στο εργασιακό περιβάλλον, η ανάγκη για εξισορρόπηση των οικογενειακών κι εργασιακών υποχρεώσεων από μέρους των εργαζομένων, οδήγησαν τις επιχειρήσεις να αναθεωρήσουν τις προτεραιότητές τους και τον τρόπο λειτουργίας τους εν γένει ώστε να συνεχίσουν να είναι παραγωγικές. Τα τμήματα HR αναγκάστηκαν να υιοθετήσουν νέους κανόνες, πολιτικές κι εργαλεία ώστε να προσαρμοστούν στη νέα συνθήκη. Οι τάσεις που αναδύθηκαν κατά την περίοδο της πανδημίας παρουσιάζονται συνοπτικά στην παρούσα εργασία, δεδομένου ότι καθεμία από αυτές δύναται να αποτελέσει αντικείμενο ανάλυσης σχετικά με τον τρόπο εφαρμογής, τις δυσκολίες που προέκυψαν και τα αποτελέσματα που επέφεραν. Οι τάσεις είναι οι εξής (Przytuła, S., Strzelec, G., & Krysinska-Koscianska, K., 2020):

- η υγεία, η ασφάλεια και γενικότερα η ποιότητα ζωής (well-being) των εργαζομένων αποτελούν πρωταρχική προτεραιότητα για τις επιχειρήσεις
- η αναδιοργάνωση του εργασιακού περιβάλλοντος δημιουργεί ένα νέο εταιρικό οικοσύστημα: κατακόρυφη αύξηση της εξ' αποστάσεως εργασίας, περισσότερη ευελιξία στο εργασιακό ωράριο κι εμφάνιση υβριδικών μοντέλων εργασίας, μείωση του κόστους εργασίας για τις επιχειρήσεις
- διαχείριση όλων των συνακόλουθων προκλήσεων από την αύξηση του ποσοστού της εξ' αποστάσεως εργασίας
- στο πλαίσιο της εξ' αποστάσεως εργασίας προκύπτει η αυξημένη ανάγκη για καλλιέργεια της εσωτερικής παρακίνησης στους εργαζομένους, της αφοσίωσης και της αίσθησης ότι είναι αποδεκτοί κι αποτελούν αναπόσπαστο μέλος της επιχείρησης
- αυξημένη χρήση της τεχνολογίας κατά την προσέλκυση κι επιλογή προσωπικού
- η εκπαίδευση κι η καλλιέργεια καινούριων γνώσεων και δεξιοτήτων στο ανθρώπινο δυναμικό ώστε να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις νέες απαιτήσεις

- οι προκλήσεις που κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν όσοι εργαζόμενοι λόγω της εργασίας τους ταξίδευαν τακτικά αλλά έπαψαν λόγω covid-19 και η διαχείριση των επιπτώσεων στην ψυχική τους υγεία
- η δυσκολία στη διατήρηση και δημιουργία κοινωνικών δεσμών μεταξύ των εργαζομένων και η ανάγκη διαμόρφωσης σχεδίων για να ξεπεραστεί αυτή η δυσκολία, ώστε να αυξηθεί η συνεργασία και συνακόλουθα η παραγωγικότητα

Βιβλιογραφία-Πηγές 3^ο Κεφαλαίου

A. Ελληνική Βιβλιογραφία / Ελληνικές Πηγές

Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ. (2016). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (1η εκδ.). Αθήνα: Γ. Μπένου.

B. Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία / Ξένες Πηγές

Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th εκδ.). Kogan Page.

Armstrong, M. & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th εκδ.). Kogan Page.

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

Beardwell I., Holden L. & Claydon T. (2004). *Human Resource Management: A Contemporary Approach* (4th εκδ.). Pearson Education Limited.

Becker, B. E. & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications. *Research on Personnel and Human Resource Management*, 16, 53–101.

Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925.
doi:<https://doi.org/10.1177/0149206306293668>

Becker, B. E., Huselid, M. A. & Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Boston: Harvard Business School Press.

Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D.Q., Walton, R.E. (1984). *Managing Human Assets: The Groundbreaking Harvard Business School Program*. New York: The Free Press.

Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. *The Academy of Management Review*, 203–221.
doi:<https://doi.org/10.2307/20159029>

Boxall, P. & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management*. London: Palgrave Macmillan.

Boxall, P. (1992). Strategic Human Resource Management: Beginnings of a New Theoretical Sophistication? *Human Resource Management Journal*, 2(3).

Boxall, P. (2007). The goals of HRM. Στο P. F. Boxall, J. Purcell, & P. M. Wright, *The Oxford handbook of human resource management* (σσ. 48-67). Oxford: Oxford University Press.

- Boxall, P.F., Purcell, J. & Wright, P.M. (2007). Human resource management: scope, analysis and significance. Στο *The Oxford handbook of human resource management* (σσ. 1-16). Oxford: Oxford University Press.
- Bratton, J. & Gold, J. (1999). *Human Resource Management: Theory And Practice* (2nd εκδ.). Macmillan Higher Education.
- Brewster, C. (1995). Towards a "European" Model of Human Resource Management. *Journal of International Business Studies*, 26(1), 1–21.
- Brewster, C. (2007). A European perspective on HRM. *European J. International Management*, 1(3), 239–259.
- Caldwell, R. (2004). Rhetoric, facts and self-fulfilling prophecies: exploring practitioners' perceptions of progress in implementing HRM. *Industrial Relations Journal*, 35(3), 196-215. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1468-2338.2004.00309.x>
- Davenport, T.H., Harris, J., & Shapiro, J.J. (2010). Competing on talent analytics. *Harvard Business Review*, 88 10, 52-8, 150.
- Deloitte Insights. (2018). Voice of the workforce in Europe: Understanding the expectations of the labour force to keep abreast of demographic and technological change. Deloitte University EMEA CVBA.
- Deloitte Insights. (2019). Expected skills needs for the future of work, Understanding the expectations of the European. Deloitte University EMEA CVBA.
- Deloitte Insights. (2020). 2020 Deloitte Global Human Capital Trends, The social enterprise at work: Paradox as a path forward. Deloitte Development LLC.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th εκδ.). Pearson Education, Inc.
- Drucker P. F. (1986). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (1st εκδ.). New York: Truman Talley Books/E.P. Dutton.
- Graham, H. T. (1978). *Human resources management* (2nd εκδ.). Plymouth: Macdonald And Evans.
- Griener, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50(4), 37-56.
- Guest, E. D. (1987, September). Human Resource Management And Industrial Relations [1]. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503-521.
- Hendry C. & Pettigrew A. (1990). Human resource management: an agenda for the 1990s. *The International Journal of Human Resource Management*, 1(1), 17-43. doi:10.1080/095851990000000038
- Hird M., Marsh C., & Sparrow P. (2009). *HR Delivery Systems: Re-engineered or Over-engineered?*, CPHR White Paper 09/05, Lancaster, UK: Centre for Performance-led HR White Paper Lancaster University Management School.
- Hook C. & Jenkins A. (2019). *Introducing Human Resource Management* (8th εκδ.). Pearson.

- Hornsby, J. S., & Karatko, D. F. (1990). Human resource management in small business: Critical issues for the 1990s. *Journal of Small Business Management*, 28(3), 9-18.
- Jackson, S. & Schuler, R. (2000). *Managing Human Resource: A partnership perspective*. South-Western College Publishing.
- Kaufman, B. E. (2007). The development of HRM in historical and international perspective. Στο P. F. Boxall, J. Purcell, & P. M. Wright, *The Oxford handbook of Human Resource Management* (σσ. 19-42). Oxford University Press.
- Marlow, S. (2005). Introduction. Στο S. Marlow, D. Patton, & M. Ram, *Labour Management in Small Firms* (σσ. 1-15). London: Routledge.
- Mathis R. L., Jackson J. H, Valentine S. R. & Meglich P. A. (2017). *Human Resource Management* (15th εκδ.). USA: South-Western Cengage Learning.
- Patel, C., Budhwar, P. S., Witzemann, A., & Katou, A. A. (2019). HR outsourcing: The impact on HR's strategic role and remaining in-house HR function. *Journal of Business Research*, 103(C), 397-406. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.007>
- Przytuła, S., Strzelec, G., & Krysinska-Koscianska, K. (2020). Re-vision of future trends in human resource management (HRM) after COVID-19. *Journal of Intercultural Management*, 12(4), 70–89.
- SHRM. (2015). *Workforce Analytics: A Critical Evaluation: How Organizational Staff Size Influences HR Metrics*. United States of America: Society for Human Resource Management.
- Storey J., Wright P. M., & Ulrich D. (2019). *Strategic Human Resource Management: A Research Overview* (1st εκδ.). London and New York: Routledge.
- Storey, J. (1995). *New Perspectives in Human Resource Management: Critical Text*. London: Routledge.
- Thompson, P. & Harley, B. (2007). HRM and the worker: labour process perspectives. Στο P. Boxall, J. Purcell, & P. Wright, *Oxford Handbook of Human Resource Management* (σσ. 147–165). Oxford: Oxford University Press.
- Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P., & Stiles, P. (1997). Soft and hard models of human resource management: a re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 34(1), 53–73.
- Ulrich, D. & Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. Cambridge: MA, Harvard Press.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston, Massachusetts: MA, Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard Business Review*, 124–34.
- Wheelen T. L., Hunger J. D., Hoffman A. N. & Bamford C. E. (2018). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability* (15 εκδ.). Pearson.

Γ. Ιστοσελίδες:

American Psychological Association-APA <https://dictionary.apa.org/situationism>

Merriam-Webster Dictionary <https://www.merriam-webster.com/>

Talent analytics <https://harver.com/blog/talent-analytics/>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων-Strategic Human Resource Management (SHRM)

4.1 Ορισμός Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων - Strategic Human Resource Management (SHRM)

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων (SHRM) συνιστά μια αμφιλεγόμενη και προκλητική έννοια για τον ορισμό του, καθώς περιλαμβάνει διάφορα στοιχεία, συμπεριλαμβανομένων συνταγών, μοντέλων, θεωριών και επικρίσεων, καθιστώντας πολύπλευρο το να οριστούν οι σκοποί και ο αντίκτυπός του (Armstrong & Brown, 2019, Salaman, Storey & Billsberry, 2005).

Στον πυρήνα του, το SHRM βασίζεται στις αρχές της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και του στρατηγικού μάνατζμεντ. Δύο βασικές αρχές που καθοδηγούν το SHRM είναι πρώτον, η αναγνώριση της στρατηγικής σημασίας του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού, όπου τα ατομικά χαρακτηριστικά, τα ταλέντα, η συμπεριφορά και οι αλληλεπιδράσεις παίζουν κρίσιμο ρόλο στη διαμόρφωση και την εφαρμογή βασικών στρατηγικών. Δεύτερον, η αξιοποίηση των πρακτικών HRM για την ενίσχυση της στρατηγικής ισχύος εντός του οργανισμού (Colbert, 2004).

Η έννοια του SHRM εμφανίστηκε στις αρχές της δεκαετίας του 1990, οδηγώντας στην διατύπωση αρκετών ορισμών. Παρακάτω παρουσιάζουμε ορισμένους ευρέως αποδεκτούς ορισμούς:

«Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων ασχολείται με εκείνες τις δραστηριότητες της ΔΑΠ που χρησιμοποιούνται για την υποστήριξη ανταγωνιστικής στρατηγικής του οργανισμού.»

(Wright & Snell, 1989)

«Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων περικλείει τις αποφάσεις και τις ενέργειες διοίκησης που αφορούν τη διοίκηση των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα στον οργανισμό και οι οποίες κατευθύνονται προς τη δημιουργία και τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.»

(Miller, 1989)

«Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων είναι όλες εκείνες οι δραστηριότητες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των ατόμων στην προσπάθεια τους να διαμορφώσουν και να εφαρμόσουν τις στρατηγικές ανάγκες της επιχείρησης.»

(Schuler, 1992)

«Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων είναι το μοτίβο των προγραμματισμένων αναπτύξεων και δραστηριοτήτων ανθρώπινων πόρων που στοχεύουν να επιτρέψουν σε έναν οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του.»

(Wright & McMahan, 1992)

«Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων αναφέρεται στη συνολική κατεύθυνση που ο οργανισμός επιθυμεί να ακολουθήσει, για να επιτύχει τους στόχους του μέσω των ανθρώπων.»

(Armstrong & Long, 2004)

«Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων είναι μια προσέγγιση του μάνατζμεντ που περιλαμβάνει αυτές τις στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού που έχουν σχεδιαστεί για τη βελτίωση της επίδοσης του οργανισμού και μετρά τον αντίκτυπο αυτών των στρατηγικών στην οργανωτική επίδοση.»

(Boxall, 2007)

«Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί την επιλογή, ευθυγράμμιση και ενσωμάτωση του συστήματος ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού, έτσι ώστε το ανθρώπινο δυναμικό του να συμβάλει αποτελεσματικότερα στους στρατηγικούς επιχειρηματικούς στόχους.»

(Kaufman, 2015)

Παρά τις διαφορές τους, όλοι αυτοί οι ορισμοί δίνουν έμφαση στην προώθηση των στόχων ενός οργανισμού. Η κρίσιμη πτυχή είναι η ευθυγράμμιση της οργανωτικής δομής με τα συστήματα ανθρώπινων πόρων για την αποτελεσματική υποστήριξη των στρατηγικών στόχων.

Το SHRM χρησιμεύει ως πλαίσιο για τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού και της επίδοσης της εταιρείας (Rose & Kumar, 2006) και ως πηγή για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Wright, Dunford, & Snell, 2001). Θεωρείται ως ένα ολοκληρωμένο σύνολο στρατηγικών, πολιτικών και πρακτικών που διαχειρίζονται το ανθρώπινο κεφάλαιο, το οποίο επηρεάζει και επηρεάζεται από την επιχειρηματική στρατηγική, τους οργανωτικούς παράγοντες και τις κοινωνικοοικονομικές πτυχές (Mulla & Premarajan, 2008). Επιπλέον, το SHRM ρίχνει φως στη σύνδεση μεταξύ της αρχιτεκτονικής HR και της επίδοσης HR (Becker & Huselid, 2006).

4.1.1. Χαρακτηριστικά SHRM

Οι Hendry και Pettigrew (1986) πρότειναν τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την έννοια του SHRM:

1. *Η χρήση του σχεδιασμού:* Το SHRM περιλαμβάνει έναν σκόπιμο και στοχαστικό σχεδιασμό συστημάτων ανθρώπινου δυναμικού, εστιάζοντας στην ευθυγράμμισή τους με τη συνολική στρατηγική του οργανισμού.
2. *Συνεκτική προσέγγιση για τον σχεδιασμό και τη διαχείριση συστημάτων ανθρώπινου δυναμικού:* Αυτή η προσέγγιση περιλαμβάνει τη δημιουργία μιας συνεπούς και διασυνδεδεμένης στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού και πολιτικών απασχόλησης, που συχνά βασίζονται σε μια υποκείμενη «φιλοσοφία».
3. *Εναρμόνιση των πρακτικών HR με την επιχειρηματική στρατηγική:* Το SHRM τονίζει την ανάγκη οι πρακτικές και οι πολιτικές HR να είναι σε αρμονία με την ευρύτερη επιχειρηματική στρατηγική του οργανισμού.
4. *Το ανθρώπινο δυναμικό ως στρατηγικός πόρος:* Το SHRM θεωρεί το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού ως πολύτιμα περιουσιακά στοιχεία που μπορούν να συμβάλουν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Ο Boxall (1996) περιγράφει το SHRM ως τον ζωτικό σύνδεσμο που συνδέει το HRM με το στρατηγικό μάνατζμεντ. Αντί να εστιάζει αποκλειστικά σε μεμονωμένες πολιτικές ή πρακτικές, η βιβλιογραφία για το SHRM δίνει έμφαση στην ανάλυση ολόκληρου του συστήματος HR ως κύρια μονάδα ανάλυσης (Becker, Huselid, Pickus & Spratt, 1997).

Ουσιαστικά, το SHRM είναι ένα εννοιολογικό πλαίσιο που υποστηρίζεται από καθιερωμένες θεωρίες, αλλά ασχολείται και με πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού. Υπογραμμίζει τη σημασία της επίτευξης καλής προσαρμογής μεταξύ των στρατηγικών HR και των συνολικών επιχειρηματικών στόχων και τη διασφάλιση της συνοχής μεταξύ των επιμέρους πολιτικών HR. Το SHRM τονίζει τα πλεονεκτήματα της λήψης μιας μακροπρόθεσμης προοπτικής για τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και τις μεθόδους για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων (Armstrong & Brown, 2019). Επιπλέον, το SHRM παρέχει τη δομή εντός της οποίας διαμορφώνονται, εκτελούνται και εποπτεύονται τόσο οι γενικές όσο και οι συγκεκριμένες στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού από όλο το προσωπικό ανθρώπινου δυναμικού σε συνεργασία με τη διοίκηση πρώτης γραμμής (Armstrong & Brown, 2019).

4.1.2. Αξία-Σπουδαιότητα του SHRM

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινων Πόρων (SHRM) είναι μια ζωτικής σημασίας προσέγγιση που ευθυγραμμίζει τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού με τη συνολική επιχειρηματική στρατηγική ενός οργανισμού για την επίτευξη μακροπρόθεσμης επιτυχίας. Είναι απαραίτητο για τη βελτιστοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου, την προώθηση μιας θετικής κουλτούρας εργασίας, τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την προώθηση της διαφορετικότητας και της ένταξης.

Μια σημαντική αξία του SHRM είναι η εστίασή του στη βελτιστοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου. Η Εταιρεία για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Society for Human Resource Management) τονίζει ότι οι οργανισμοί πρέπει να διαχειρίζονται στρατηγικά το ανθρώπινο τους δυναμικό για να προσελκύουν και να διατηρούν κορυφαία talenta, ευθυγραμμίζοντας τις δεξιότητες των εργαζομένων με τους επιχειρηματικούς στόχους. Με αυτόν τον τρόπο, οι επιχειρήσεις μπορούν να ενισχύσουν την παραγωγικότητα και την καινοτομία, οδηγώντας σε βελτιωμένες επιδόσεις και ευκαιρίες ανάπτυξης (SHRM, 2021).

Το SHRM είναι επίσης απαραίτητο για την προώθηση μιας θετικής κουλτούρας εργασίας. Σύμφωνα με μια μελέτη που δημοσιεύτηκε στο International Journal of Human Resource Management, οι πρακτικές SHRM επηρεάζουν θετικά την ικανοποίηση και τη δέσμευση των εργαζομένων. Όταν οι πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) ευθυγραμμίζονται με τους

στρατηγικούς στόχους, οι εργαζόμενοι αισθάνονται αξία και κίνητρο, μειώνοντας τα ποσοστά κύκλου εργασιών και προάγοντας την αίσθηση του ανήκειν (Claes, Beausaert & Heymans, 2018).

Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι μια άλλη κρίσιμη πτυχή του SHRM. Το Harvard Business Review τονίζει ότι μια καλά εκτελεσμένη στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να χρησιμεύσει ως ισχυρός παράγοντας διαφοροποίησης για τους οργανισμούς. Ευθυγραμμίζοντας τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού με τους επιχειρηματικούς στόχους, οι εταιρείες μπορούν να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις αλλαγές της αγοράς, να εντοπίσουν κενά δεξιοτήτων και να δημιουργήσουν ένα ανθρώπινο δυναμικό υψηλής επίδοσης, δίνοντάς τους ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Ulrich, 2016).

Το SHRM διαδραματίζει επίσης σημαντικό ρόλο στην προώθηση της διαφορετικότητας και της ένταξης. Σύμφωνα με μια μελέτη που δημοσιεύτηκε στο Academy of Management Journal, οι στρατηγικές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να ενισχύσουν τη διαφορετικότητα και την ένταξη σε έναν οργανισμό. Με την ενεργή προώθηση της διαφορετικότητας και τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος εργασίας χωρίς αποκλεισμούς, οι επιχειρήσεις μπορούν να αξιοποιήσουν ένα ευρύτερο φάσμα προοπτικών, οδηγώντας σε ενισχυμένη δημιουργικότητα και λήψη αποφάσεων (Jackson, Joshi & Erhardt, 2003).

Συμπερασματικά, το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων (SHRM) έχει ουσιαστική αξία και σημασία για τους οργανισμούς. Βελτιστοποιεί το ανθρώπινο κεφάλαιο, ενθαρρύνει μια θετική εργασιακή κουλτούρα, δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και προάγει τη διαφορετικότητα και την ένταξη. Εναρμονίζοντας τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού με τη-στρατηγική της επιχείρησης, οι οργανισμοί μπορούν να προσελκύσουν και να διατηρήσουν κορυφαία talέντα, να βελτιώσουν την επίδοση και να επιτύχουν βιώσιμη επιτυχία στο σημερινό δυναμικό επιχειρηματικό τοπίο.

4.1.3. Η Στρατηγική φύση του SHRM

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων (SHRM) είναι εγγενώς στρατηγικής φύσης λόγω της εστίασής του στην ευθυγράμμιση των πρακτικών HR με τη συνολική στρατηγική του οργανισμού για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και οργανωτικής

αποτελεσματικότητας. Η στρατηγική φύση του SHRM είναι εμφανής μέσω των ακόλουθων στοιχείων:

1. *Ευθυγράμμιση με τη στρατηγική της επιχείρησης:* Το SHRM περιλαμβάνει την ενοποίηση των πρακτικών Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) με τους στρατηγικούς σκοπούς και στόχους του οργανισμού. Διασφαλίζει ότι οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού, όπως η πρόσληψη, η εκπαίδευση και η διαχείριση της επίδοσης, έχουν σχεδιαστεί για να υποστηρίζουν και να ενισχύουν την στρατηγική της επιχείρησης, οδηγώντας σε καλύτερα οργανωτικά αποτελέσματα (Jackson & Schuler, 2003).
2. *Το ανθρώπινο κεφάλαιο ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα:* Το SHRM αναγνωρίζει ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι ένας πολύτιμος και μοναδικός πόρος που μπορεί να προσφέρει βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επενδύοντας στην ανάπτυξη ταλέντων, τη δέσμευση εργαζομένων και τη διατήρηση, το SHRM στοχεύει στη δημιουργία ενός ειδικευμένου και αφοσιωμένου εργατικού δυναμικού που είναι δύσκολο να αναπαραχθεί από τους ανταγωνιστές (Wright & McMahan, 2011).
3. *Ευελιξία και προσαρμοστικότητα:* Το SHRM δίνει έμφαση στην ευελιξία και την προσαρμοστικότητα ώστε να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς και στις επιχειρηματικές προκλήσεις. Επιτρέπει στον οργανισμό να ευθυγραμμίσει το ανθρώπινο δυναμικό του με τις αναδυόμενες ευκαιρίες και απαιτήσεις, διασφαλίζοντας μακροπρόθεσμη επιτυχία και ανταγωνιστικότητα (Schuler & Jackson, 2007).
4. *Έμφαση στην επίδοση και την παραγωγικότητα:* Το SHRM δίνει μεγάλη έμφαση στην ενίσχυση της επίδοσης και της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Ευθυγραμμίζοντας τις πρακτικές HR με τους στόχους επίδοσης και παρέχοντας τους απαραίτητους πόρους και την υποστήριξη, το SHRM συμβάλλει στη βελτίωση της ατομικής και οργανωτικής επίδοσης (Huselid, 1995).
5. *Σύνδεση με την Οργανωσιακή Αποτελεσματικότητα:* Η στρατηγική φύση του SHRM είναι εμφανής στην εστίασή του στη συμβολή στη συνολική οργανωτική αποτελεσματικότητα. Οι πρακτικές SHRM επηρεάζουν διάφορα οργανωτικά αποτελέσματα, συμπεριλαμβανομένης της κερδοφορίας, της ικανοποίησης των πελατών και της καινοτομίας, οδηγώντας σε βελτιωμένη οργανωτική επίδοση (Delery & Doty, 1996).

Συμπερασματικά, όπως είναι ευδιάκριτο, το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων (SHRM) είναι στρατηγικής φύσης καθώς περιλαμβάνει την ευθυγράμμιση των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού, τη μόχλευση του ανθρώπινου κεφαλαίου για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, την ενίσχυση της ευελιξίας και της προσαρμοστικότητας, την έμφαση στην επίδοση των εργαζομένων και τη συμβολή στη συνολική οργανωτική αποτελεσματικότητα. Αυτή η στρατηγική προσέγγιση στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων διασφαλίζει ότι το HR λειτουργεί ως στρατηγικός εταίρος στη λήψη οργανωτικών αποφάσεων και συμβάλλει στη μακροπρόθεσμη επιτυχία και βιωσιμότητα του οργανισμού.

4.2 Θεωρητικό πλαίσιο διαμόρφωσης του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων (SHRM)

Το θεωρητικό πλαίσιο διαμόρφωσης του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων (SHRM) είναι δυναμικό και πολύπλευρο, τονίζοντας ότι η εξέλιξή του δεν είναι μια γραμμική, σειριακή διαδικασία, αλλά μάλλον μια συνεχής και διαδραστική διαδικασία. Το SHRM αντλεί από διάφορες θεωρητικές προοπτικές, ενσωματώνοντάς τες για να δημιουργήσει μια στρατηγική προσέγγιση στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Μερικά βασικά θεωρητικά πλαίσια που συμβάλλουν στη διαμόρφωση και ανάπτυξη του SHRM περιλαμβάνουν:

- *Θεωρίες των πόρων-ικανοτήτων και των δυναμικών δυνατοτήτων (Resource-based view and dynamic capabilities theory)*: Η θεωρία πόρων-ικανοτήτων δίνει έμφαση στη στρατηγική αξία των ανθρώπινων πόρων ως πηγή βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Barney, 1991). Η ενσωμάτωση της θεωρίας των δυναμικών ικανοτήτων υπογραμμίζει περαιτέρω τη σημασία των πρακτικών HR που επιτρέπουν στους οργανισμούς να προσαρμοστούν προληπτικά στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς (Tece, Pisano & Shuen, 1997).
- *Θεωρίες προσαρμογής και ευθυγράμμισης (Adaptation and alignment theories)*: Το SHRM ενσωματώνει θεωρίες προσαρμογής και ευθυγράμμισης για να διασφαλίσει ότι οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού ευθυγραμμίζονται με τη συνολική στρατηγική της επιχείρησης. Ο στόχος είναι να δημιουργηθεί συνοχή και συνέργεια μεταξύ των πρακτικών HR και άλλων οργανωτικών στοιχείων, όπως η δομή και η κουλτούρα (Donaldson, 2001).

- *Θεωρία Ενδιαφερομένων (Multiple stakeholder theory)*: Το SHRM αναγνωρίζει τα συμφέροντα διαφόρων ενδιαφερομένων, συμπεριλαμβανομένων των εργαζομένων, των πελατών, των μετόχων και της κοινότητας. Οι στρατηγικές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού λαμβάνουν υπόψη τις διαφορετικές ανάγκες και προσδοκίες των ενδιαφερομένων για την προώθηση θετικών σχέσεων και βιώσιμων επιδόσεων (Freeman, 1984).
- *Θεωρίες συμπεριφοράς (The behavioral perspective)*: Οι θεωρίες συμπεριφοράς, όπως οι θεωρίες κινήτρων και σχεδιασμού εργασίας, καθοδηγούν την ανάπτυξη πρακτικών SHRM που ενθαρρύνουν τη δέσμευση, την ικανοποίηση και την επίδοση των εργαζομένων. Μια στρατηγική προσέγγιση στο ανθρώπινο δυναμικό περιλαμβάνει το σχεδιασμό θέσεων εργασίας, ανταμοιβών και συστημάτων αναγνώρισης που ευθυγραμμίζουν τους ατομικούς και οργανωτικούς στόχους (Locke & Latham, 2002).
- *Προσεγγίσεις έκτακτης ανάγκης και διαμόρφωσης (Contingency and configuration approaches)*: Το SHRM υιοθετεί επίσης προσεγγίσεις έκτακτης ανάγκης και διαμόρφωσης, αναγνωρίζοντας ότι η αποτελεσματικότητα των πρακτικών HR εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, συμπεριλαμβανομένου του μεγέθους, της βιομηχανίας, της κουλτούρας και του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος του οργανισμού. Διαφορετικοί οργανισμοί μπορεί να απαιτούν μοναδικές διαμορφώσεις πρακτικών HR για την επίτευξη στρατηγικών στόχων (Delery & Doty, 1996).
- *Θεωρία Ανθρώπινου Κεφαλαίου (The human capital perspective)*: Η θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου τονίζει τη σημασία της επένδυσης στις δεξιότητες και τις γνώσεις των εργαζομένων για την ενίσχυση της παραγωγικότητας και της συμβολής τους στην επιτυχία του οργανισμού. Το SHRM ασπάζεται αυτή τη θεωρία εστιάζοντας στη στρατηγική διαχείριση ταλέντων, εκπαίδευση και ανάπτυξη (Becker, 1993).

Αυτή η μη σειριακή ανάπτυξη επιτρέπει στο SHRM να εξελίσσεται συνεχώς και να προσαρμόζεται για να ανταποκρίνεται στις στρατηγικές προκλήσεις και ευκαιρίες που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό τοπίο.

4.2.1 Θεωρία Πόρων-Ικανοτήτων (Resource-based view)

Η θεωρία Πόρων-Ικανοτήτων (Resource-based view) είναι ένα εξέχον εννοιολογικό πλαίσιο στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων (SHRM). Εισήχθη από τον Barney το 1991, ο οποίος πρότεινε ότι μια εταιρεία διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν υιοθετεί μια στρατηγική δημιουργίας αξίας που δεν εφαρμόζεται παράλληλα από κανέναν υφιστάμενο ή δυνητικό ανταγωνιστή και όταν αυτοί οι ανταγωνιστές δεν μπορούν να αναπαράγουν τα οφέλη αυτής της στρατηγικής. Αυτό συμβαίνει όταν οι πόροι της επιχείρησης είναι πολύτιμοι, σπάνιοι, δύσκολο να μιμηθούν και δεν μπορούν να υποκατασταθούν (Barney, 1991).

Ο Barney ανέπτυξε περαιτέρω την ιδέα το 1995, τονίζοντας ότι η δημιουργία βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εξαρτάται από τους ξεχωριστούς πόρους και τις δυνατότητες μιας επιχείρησης. Για να προσδιορίσουν αυτούς τους πόρους και τις δυνατότητες, οι διευθυντές θα πρέπει να εξερευνήσουν μέσα στον οργανισμό τους πολύτιμους, σπάνιους και δύσκολους στην μίμηση πόρους και στη συνέχεια να τους αξιοποιήσουν αποτελεσματικά σε ολόκληρο τον οργανισμό (Barney, 1995).

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων (SHRM), με γνώμονα τη θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων, μπορεί να οδηγήσει σε αυτό που οι Boxall & Purcell (2016) αποκαλούν «πλεονέκτημα ανθρώπινου δυναμικού». Ο στόχος είναι η ενίσχυση της στρατηγικής ικανότητας, η οποία συνεπάγεται την ευθυγράμμιση των πόρων με τις ευκαιρίες, την εξαγωγή προστιθέμενης αξίας από την αποτελεσματική χρήση τους και τη δυνατότητα που παρέχεται στους διευθυντές να σκέφτονται και να σχεδιάζουν στρατηγικά. Αυτή η κατανόηση τους βοηθά να αντιμετωπίσουν βασικά στρατηγικά ζητήματα και να διασφαλίσουν ότι οι ενέργειές τους συμβάλλουν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της εταιρείας (Armstrong & Brown, 2019).

Σε συνδυασμό με τη θεωρία του Ανθρώπινου Κεφαλαίου, η θεωρία Πόρων-Ικανοτήτων τονίζει επίσης τη σημασία της επένδυσης σε ανθρώπους για την ενίσχυση της αξίας τους για την επιχείρηση. Προτείνει ότι το βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται όταν η εταιρεία διαθέτει μια δεξαμενή ανθρωπίνων πόρων που οι ανταγωνιστές δεν μπορούν να μιμηθούν ή να αντικαταστήσουν (Armstrong & Brown, 2019).

4.2.2. Στρατηγική Εναρμόνιση (Strategic Fit)

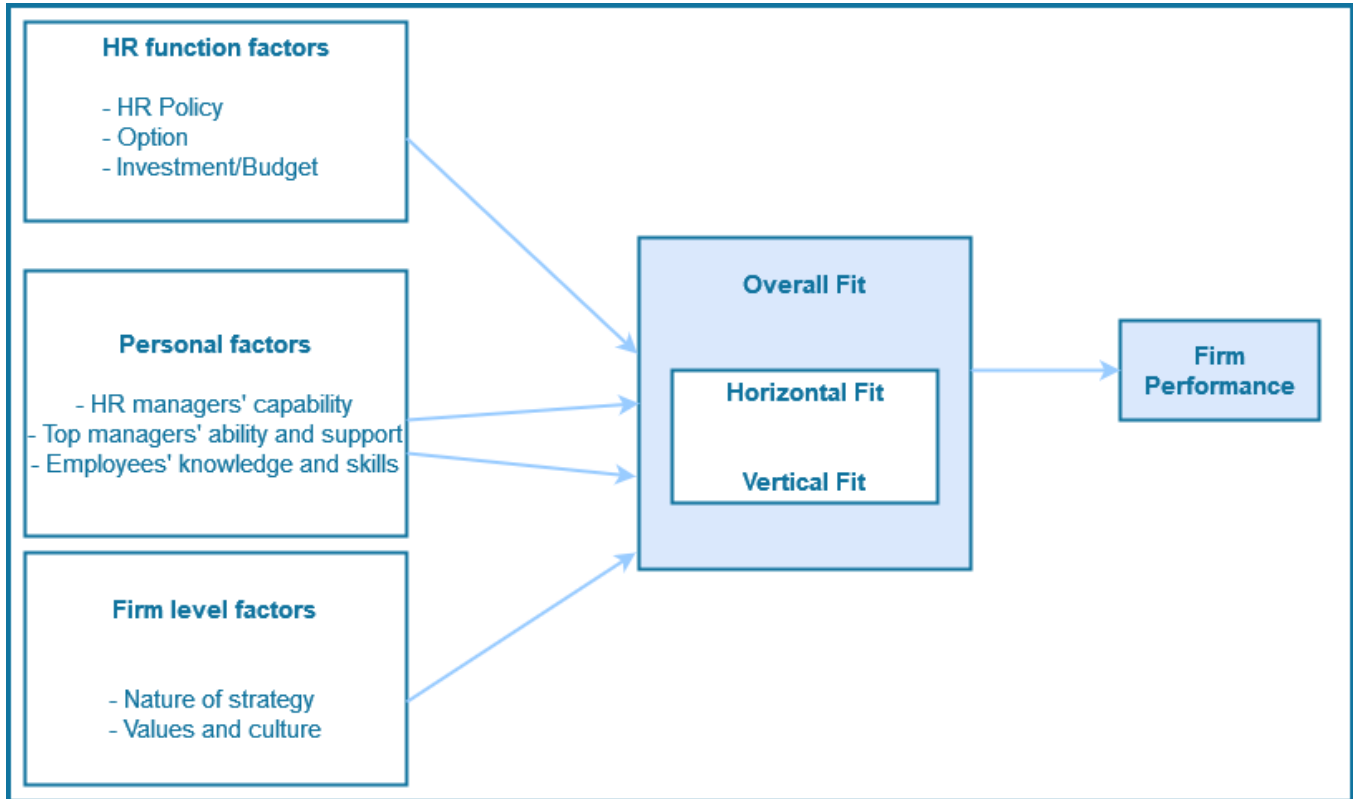
Ο Armstrong (2011) αντλεί από την έρευνα του Michael Porter για τον στρατηγικό σχεδιασμό για να εισαγάγει την έννοια της «στρατηγικής προσαρμογής/ εναρμόνισης» (strategic fit). Αυτή η ιδέα τονίζει την ανάγκη ευθυγράμμισης μεταξύ της στρατηγικής κάθε τμήματος και, συγκεκριμένα, της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού με τις συνολικές επιχειρηματικές στρατηγικές για την υποστήριξη των ανταγωνιστικών στόχων της επιχείρησης. Οι Wright, MacMahan και McWilliams (1994) υποστηρίζουν επίσης αυτή την έννοια της προσαρμογής ή της ευθυγράμμισης, όπου οι ενέργειες ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να ενισχύουν τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας. Οι ακαδημαϊκοί έχουν εντοπίσει δύο τύπους στρατηγικής προσαρμογής/ εναρμόνισης: την κάθετη (vertical fit) και την οριζόντια (horizontal fit) (Wei, 2006).

Η κάθετη εναρμόνιση περιλαμβάνει τη σύνδεση των πρακτικών HRM με τις στρατηγικές διαδικασίες της κάθε εταιρείας (Wei, 2006, Amzi, 2010). Κάθε οργανισμός απαιτεί μια μοναδική αντιμετώπιση χαρακτήρων, συμπεριφορών και καταστάσεων και οι εργαζόμενοι μπορεί να ανταποκρίνονται διαφορετικά ανάλογα με τον κλάδο στον οποίο ανήκουν. Κατά συνέπεια, χρησιμοποιούνται διαφορετικές πρακτικές HR για την εφαρμογή της επιλεγμένης στρατηγικής (Schuler & Jackson, 1987, Wang & Shyu, 2008, Armstrong, 2011). Η ιδέα είναι ότι η εναρμόνιση των πρακτικών HR με τις στρατηγικές της επιχείρησης θα βελτιώσει τη συνολική επιχειρηματική επίδοση εάν εκτελεστεί αποτελεσματικά.

Από την άλλη πλευρά, η οριζόντια εναρμόνιση δίνει έμφαση στην εσωτερική συνοχή των πολιτικών ή πρακτικών HR, η οποία είναι μια άλλη κρίσιμη διάσταση της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού (Amzi, 2010). Αυτή η προσέγγιση υπογραμμίζει την αλληλεπίδραση μεταξύ των διαφόρων πρακτικών HR και τον τρόπο με τον οποίο ορισμένες πρακτικές μπορούν να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητα άλλων. Τα βασικά στοιχεία της οριζόντιας εναρμόνισης περιλαμβάνουν μια συνεκτική στρατηγική ανθρώπινων πόρων, ένα κοινό ανθρώπινο όραμα και αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των διευθυντών ανθρώπινου δυναμικού (Wei, 2006, Amzi, 2010).

Στο πλαίσιο της στρατηγικής ευθυγράμμισης, ορισμένοι καθοριστικοί παράγοντες επηρεάζουν τόσο τις οριζόντιες όσο και τις κάθετες προσαρμογές (Wei, 2006). Αυτοί οι καθοριστικοί παράγοντες επηρεάζουν το πόσο αποτελεσματικά ευθυγραμμίζονται οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού με τις συνολικές επιχειρηματικές στρατηγικές, διασφαλίζοντας μια αρμονική

προσαρμογή μεταξύ των στόχων της εταιρείας και των προσπαθειών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Το διάγραμμα 4.1 απεικονίζει μερικούς από αυτούς τους καθοριστικούς παράγοντες όπως προτείνονται από τον Wei (2006).



Διάγραμμα 4.1. Καθοριστικοί παράγοντες οριζόντιας και κάθετης ευθυγράμμισης.

Πηγή: Wei, L. (2006). *Strategic Human Resource Management: Determinants of Fit. Research and Practice in Human Resource Management, Vol.14, No.2, 49-60, p.52*

4.2.3. Στρατηγική Ευελιξία (Strategic Flexibility)

Οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν συνεχείς προκλήσεις στα δυναμικά και συνεχώς μεταβαλλόμενα περιβάλλοντά τους, που απαιτούν ευελιξία για να ευδοκιμήσουν. Στον τομέα του στρατηγικού μάνατζμεντ ανθρώπινων πόρων, η ευελιξία διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην αποτελεσματική ανταπόκριση στις μεταβαλλόμενες οργανωτικές στρατηγικές. Αυτή η ιδέα περιλαμβάνει δύο βασικές πτυχές: πρώτον, τον προσδιορισμό της προσαρμοστικότητας των δεξιοτήτων και των συμπεριφορών των εργαζομένων ώστε να ευθυγραμμίζονται με τις εξελισσόμενες στρατηγικές

του οργανισμού και δεύτερον, τον γρήγορο εντοπισμό και την εφαρμογή πρακτικών παρεμβάσεων ανθρώπινου δυναμικού που μπορούν να ενισχύσουν και να συμπληρώσουν τις υπάρχουσες δεξιότητες των εργαζομένων (Wright και Snell, 1998).

Η εργασία των Wright και Snell (1998) τονίζει δύο αλληλένδετες έννοιες στο στρατηγικό μάνατζμεντ: τη στρατηγική ισορροπία (strategic balance) και τη στρατηγική ευελιξία (strategic flexibility). Αν και μπορεί να φαίνονται διακριτές, αυτές οι έννοιες αλληλοεπισχύνονται. Η *στρατηγική ισορροπία* αναφέρεται στην επίτευξη σταθερότητας και ευθυγράμμισης σε μια συγκεκριμένη περίοδο, λαμβάνοντας υπόψη την αστάθεια του εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού. Αυτό είναι κρίσιμο για τη βραχυπρόθεσμη επιτυχία και τη διατήρηση της συνέπειας. Από την άλλη πλευρά, η *στρατηγική ευελιξία* αξιολογείται με την πάροδο του χρόνου και επηρεάζεται κυρίως από τα εσωτερικά στοιχεία του οργανισμού, όπως η κουλτούρα, η δομή και η προσαρμοστικότητα του στην αλλαγή. Περιλαμβάνει την ικανότητα προσαρμογής στρατηγικών και πρακτικών ως απάντηση σε μακροπρόθεσμες αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον, επιτρέποντας διαρκή επίδοση και ανάπτυξη (Wright και Snell, 1998).

Για παράδειγμα, σε έναν συνεχώς εξελισσόμενο κλάδο, οι οργανισμοί πρέπει να διατηρούν μια ισορροπία μεταξύ των βασικών ικανοτήτων και της ικανότητας να προσαρμόζονται γρήγορα στις νέες τάσεις της αγοράς. Θα πρέπει να αξιολογούν συνεχώς και να βελτιώνουν τα σετ δεξιοτήτων των εργαζομένων για να παραμείνουν ανταγωνιστικοί ενόψει των μεταβαλλόμενων απαιτήσεων. Δίνοντας έμφαση στη στρατηγική ευελιξία, οι οργανισμοί μπορούν να καλλιεργήσουν μια κουλτούρα καινοτομίας και μάθησης, ενθαρρύνοντας τους εργαζόμενους να αγκαλιάσουν τις νέες προκλήσεις και να αναπτύξουν συνεχώς τις δυνατότητές τους (Wright και Snell, 1998).

Συμπερασματικά, το SHRM απαιτεί μια δυναμική προσέγγιση για την αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας ενός μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος. Συνδυάζοντας τη στρατηγική ισορροπία και τη στρατηγική ευελιξία, οι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν τα θεμέλια τόσο για βραχυπρόθεσμη επιτυχία όσο και για μακροπρόθεσμη προσαρμοστικότητα, διασφαλίζοντας έτσι τη θέση τους σε ένα ταραχώδες επιχειρηματικό τοπίο.

4.2.4. Η θεωρία του Ανθρώπινου Κεφαλαίου (The human capital perspective)

Η θεωρία του Ανθρώπινου Κεφαλαίου (The human capital perspective) και η θεωρία των Πόρων-Ικανοτήτων (Resource-based view) που προηγήθηκε στην ανάλυση συνδέονται στενά. Σύμφωνα

με τη θεωρία του Ανθρώπινου Κεφαλαίου, η διακριτή και πολύτιμη φύση των πόρων ανθρώπινου κεφαλαίου μέσα σε μια εταιρεία έχει τη δυνατότητα να δημιουργήσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Nyberg, Moliterno, Hale & Lepak, 2014). Ωστόσο, οι Delery & Roumpri (2017) υπογραμμίζουν μια κρίσιμη διαφορά μεταξύ του ανθρώπινου κεφαλαίου και των άλλων τύπων πόρων: το ανθρώπινο κεφάλαιο κατέχεται από τους εργαζόμενους και μπορεί να αποκτηθεί από άλλες εταιρείες εάν αποφασίσουν οι εργαζόμενοι να φύγουν. Κατά συνέπεια, οι επιχειρήσεις πρέπει να εφαρμόσουν αποτελεσματικά συστήματα ανθρώπινου δυναμικού για να ενισχύσουν τα υπάρχοντα επίπεδα ανθρώπινου κεφαλαίου τους. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί πρώτα με την προσέλκυση ταλαντούχων ατόμων, στα οποία θα παρέχονται ευκαιρίες ανάπτυξης και, στη συνέχεια, με την εφαρμογή στρατηγικών για την πρόληψη της απώλειας των επενδύσεών τους σε ανθρώπινο κεφάλαιο από άλλες επιχειρήσεις. Αυτό περιλαμβάνει την ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων στην επιχείρηση και την εφαρμογή αποτελεσματικών πολιτικών διατήρησης (Armstrong & Brown, 2019).

4.2.5. Η θεωρία της Συμπεριφοράς (The behavioral perspective)

Στα τέλη της δεκαετίας του 1980, η θεωρία της Συμπεριφοράς (The behavioral perspective) παρουσιάστηκε ως μια σημαντική έννοια στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων (SHRM). Σύμφωνα με τους Lepak & Shaw (2008), αυτή η θεωρία προτείνει ότι οι πρακτικές HR διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στον επηρεασμό της επίδοσης μιας επιχείρησης προωθώντας συγκεκριμένες συμπεριφορές που ευθυγραμμίζονται με τη συνολική στρατηγική της επιχείρησης. Η θεωρία εισήγαγε μια νέα προοπτική στον τομέα εστιάζοντας στη σχέση μεταξύ των ανθρώπων και της κερδοφορίας (Armstrong & Brown, 2019).

Οι Schuler & Jackson (1987) συνέβαλαν περαιτέρω σε αυτή την ιδέα προτείνοντας ότι διαφορετικοί τύποι οργανωτικών στρατηγικών, όπως η μείωση του κόστους, η βελτίωση της ποιότητας και η καινοτομία, απαιτούν διακριτές συμπεριφορές των εργαζομένων. Υποστήριξαν ότι μόλις εντοπιστούν οι επιθυμητές συμπεριφορές των εργαζομένων που είναι σύμφωνες με τη στρατηγική του οργανισμού, θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν πρακτικές HR για να διασφαλιστεί ότι αυτές οι συμπεριφορές υλοποιούνται αποτελεσματικά.

Επιπλέον, οι Cabrera & Bonache (1999) σε έρευνα τους, υπογράμμισαν τη σημασία της ευθυγράμμισης της κουλτούρας μιας επιχείρησης με τη στρατηγική της. Τόνισαν ότι η κουλτούρα

μιας εταιρείας μπορεί να είναι πλεονέκτημα εάν ενθαρρύνει συμπεριφορές που υποστηρίζουν την επιλεγμένη στρατηγική κατεύθυνση. Για να δημιουργηθεί μια ισχυρή στρατηγική κουλτούρα, πρότειναν δύο βασικές διαδικασίες: πρώτον, τον σχεδιασμό πρακτικών HR που ευθυγραμμίζονται με τη στρατηγική της επιχείρησης για την προώθηση επιθυμητών κανόνων συμπεριφοράς και δεύτερον, την σκόπιμη επιλογή υποψηφίων των οποίων οι αξίες ευθυγραμμίζονται με τις αξίες της επιχείρησης. Με την ενσωμάτωση αυτών των στρατηγικών, οι επιχειρήσεις μπορούν να καλλιεργήσουν μια κουλτούρα που ενισχύει τους στρατηγικούς τους στόχους.

4.2.6. Το μοντέλο AMO

Το μοντέλο AMO, που αρχικά παρουσιάστηκε από τους Boxall & Purcell το 2003, είναι ένα μοντέλο που έχει τις ρίζες του στη θεωρία της συμπεριφοράς, αλλά συνδέεται στενά με τη σχέση που υφίσταται μεταξύ ανθρώπινου δυναμικού και επίδοσης, η οποία κέρδισε εξέχουσα θέση στα τέλη της δεκαετίας του 1990. Σύμφωνα με το μοντέλο AMO, η επίδοση ενός ατόμου επηρεάζεται από τρεις βασικούς παράγοντες: ικανότητα (ability), κίνητρο (motivation) και ευκαιρίες (opportunities) (A, M, O). Οι Boxall & Purcell (2016) περιέγραψαν αυτή τη σχέση ως $P = f(A, M, O)$ και ανέλυσαν ότι τα άτομα έχουν καλή επίδοση όταν έχουν:

- *Ικανότητα επίδοσης:* Αυτό σημαίνει ότι διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες για να εκτελούν αποτελεσματικά τη δουλειά τους.
- *Κίνητρο για επίδοση:* Παρακινούνται να εκτελέσουν τα καθήκοντα τους επειδή έχουν την επιθυμία ή αισθάνονται την υποχρέωση να κάνουν τη δουλειά.
- *Ευκαιρίες επίδοσης:* Η δομή και το εργασιακό περιβάλλον παρέχουν την απαραίτητη υποστήριξη στα άτομα ώστε να εκτελούν τα καθήκοντά τους με επιτυχία.

Το μοντέλο τονίζει ότι η ικανότητα, τα κίνητρα και οι ευκαιρίες ενός ατόμου να αποδώσει επηρεάζονται από δύο ομάδες παραγόντων. Το πρώτο σετ παραγόντων περιλαμβάνει προσωπικά χαρακτηριστικά όπως είναι η εμπειρία, η ευφυΐα, η υγεία και η προσωπικότητα. Το δεύτερο σύνολο παραγόντων περιλαμβάνει περιστασιακούς παράγοντες που σχετίζονται με πρακτικές και πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού εντός του οργανισμού, οι οποίοι στοχεύουν στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος που ενισχύει τα στοιχεία «AMO» και τις σχετικές μεταβλητές. Οι Armstrong & Brown (2019) προτείνουν ότι το μοντέλο AMO χρησιμεύει ως οδηγός για το σχεδιασμό πρακτικών HRM σε ένα σύστημα εργασίας υψηλής επίδοσης. Παρέχει ένα πλαίσιο για την

εφαρμογή πρακτικών βελτίωσης της επίδοσης, διασφαλίζοντας ότι οι εργαζόμενοι έχουν την απαραίτητη ικανότητα, τα κίνητρα και τις ευκαιρίες για να διαπρέψουν στους ρόλους τους.

4.2.7. Θεωρία πολλαπλών ενδιαφερομένων και θεωρία της ευημερίας των εργαζομένων (Multiple Stakeholder theory and employee-wellbeing theory)

Η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών (Multiple stakeholder theory) προτείνει ότι οι οργανισμοί πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τα συμφέροντα και τις ανησυχίες όλων των ενδιαφερομένων που επηρεάζονται ή μπορούν να επηρεάσουν τις ενέργειες και τις αποφάσεις της εταιρείας. Αυτοί οι ενδιαφερόμενοι μπορεί να είναι εργαζόμενοι μέσω των συνδικάτων τους, πελάτες, προμηθευτές, κοινότητες, μέτοχοι και πολλοί άλλοι. Η θεωρία προωθεί μια ευρύτερη προοπτική της εταιρικής ευθύνης πέρα από την απλή μεγιστοποίηση των κερδών για τους μετόχους και τους υποστηρικτές των επιχειρήσεων να δημιουργούν αξία για όλους τους ενδιαφερόμενους (Freeman, 1984).

Η θεωρία της ευημερίας (Employee-wellbeing theory) των εργαζομένων τονίζει τη σημασία της καλλιέργειας της ευημερίας των εργαζομένων σε έναν οργανισμό. Επικεντρώνεται στη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που υποστηρίζει τη σωματική, ψυχική και συναισθηματική υγεία των εργαζομένων, την ικανοποίηση από την εργασία και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (Guest, 2017). Δίνοντας προτεραιότητα στην ευημερία των εργαζομένων, οι οργανισμοί μπορούν να βελτιώσουν την παραγωγικότητα, να μειώσουν τον κύκλο εργασιών, να ενισχύσουν τη δέσμευση των εργαζομένων και να επιτύχουν μακροπρόθεσμη βιώσιμη επιτυχία.

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων (SHRM) ενσωματώνει αυτές τις θεωρίες στις πρακτικές και τις στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού. Λαμβάνοντας υπόψη τα συμφέροντα των ενδιαφερομένων, το SHRM διασφαλίζει ότι οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού ευθυγραμμίζονται με τους ευρύτερους οργανωτικούς στόχους και αξίες, δημιουργώντας θετικό αντίκτυπο σε διάφορους ενδιαφερόμενους (Wright & Snell, 1991). Ταυτόχρονα, το SHRM χρησιμοποιεί θεωρίες ευημερίας των εργαζομένων για να σχεδιάσει πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που ενθαρρύνουν ένα υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον, προάγουν την ικανοποίηση των εργαζομένων και βελτιώνουν την ευημερία (Wright & Snell, 1991).

4.3 Προσεγγίσεις στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινων Πόρων (SHRM)

Μία από τις ανησυχίες μεταξύ των ερευνητών είναι η συσχέτιση μεταξύ της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και της επίδοσης των οργανισμών. Στην ενότητα αυτή σκιαγραφούνται οι κυρίαρχες θεωρητικές προοπτικές στη βιβλιογραφία. Οι Delery και Doty (1996) προσδιόρισαν τρεις προσεγγίσεις: την καθολική, την έκτακτη και την οπτική της διαμόρφωσης (universalistic, contingency και configurational), ως εναλλακτικά πλαίσια για την ερμηνεία των εμπειρικών δεδομένων. Πιο πρόσφατα, οι Martin-Alcazar, Romero-Fernandez και Sanchez-Gardey (2005) επέκτειναν το προηγούμενο θεωρητικό πλαίσιο ενσωματώνοντας τη συμφραζόμενη (contextual) προσέγγιση. Πρότειναν ένα ολοκληρωμένο μοντέλο που χωράει και τις τέσσερις προσεγγίσεις για πιθανή χρήση σε μελλοντική έρευνα. Αυτές οι θεωρίες είναι ζωτικής σημασίας για την προσπάθεια αποσαφήνισης της σχέσης μεταξύ των πρακτικών HRM που χρησιμοποιούνται και της επίδοσης της εταιρείας. Οι προσπάθειες για την κατανόηση αυτής της συσχέτισης έχουν τις ρίζες τους στην κοινή πεποίθηση ότι όταν μια εταιρεία ενισχύει τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων της, οδηγείται αναπόφευκτα σε βελτιωμένη οργανωτική επίδοση (Ulrich, 1997).

Η καθολική προσέγγιση (Universalistic perspective) στηρίζεται στην υπόθεση ότι υπάρχει μια γραμμική σύνδεση μεταξύ μεταβλητών (όπως η διαχείριση ανθρώπινων πόρων και η οργανωτική επίδοση) που ισχύει για ολόκληρο τον πληθυσμό (Delery & Doty, 1996). Ειδικότερα, αυτή η προσέγγιση υπογραμμίζει την ύπαρξη πιο αποτελεσματικών και κατάλληλων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού που μπορεί να υιοθετήσει μια εταιρεία για να επιτύχει ευνοϊκά αποτελέσματα (Martin-Alcazar et al., 2005). Ωστόσο, αυτή η προσέγγιση παραμελεί την εξέταση της συνεργατικής αλληλεξάρτησης ή την ενσωμάτωση πρακτικών. Σε σύγκριση με τις άλλες προσεγγίσεις, αυτή στερείται ισχυρής θεωρητικής βάσης. Η εστίαση στην εμπειρική μελέτη της σχέσης μεταξύ συστημάτων HRM και επίδοσης, χρησιμοποιώντας τον φακό της καθολικής προσέγγισης, αποφέρει στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα, ωστόσο παραβλέπει κρίσιμες μεταβλητές, δομές και σχέσεις (Martin-Alcazar et al., 2005).

Οι υποστηρικτές της προσέγγισης έκτακτης ανάγκης (Contingency perspective) υποστηρίζουν ότι η σύνδεση μεταξύ συστημάτων HRM και επίδοσης δεν είναι σταθερή, αλλά επηρεάζεται από τρίτες μεταβλητές που ονομάζονται απρόβλεπτα (Delery & Doty, 1996). Αυτές οι μεταβλητές, όπως το μέγεθος, η ηλικία, η στρατηγική, η τεχνολογία, ο βαθμός συνδικαλισμού και ο

βιομηχανικός τομέας μιας εταιρείας (Paauwe & Boselie, 2005), μετριάζουν τον αντίκτυπο των ανεξάρτητων μεταβλητών (συστήματα HRM υψηλής επίδοσης) σε εξαρτημένες μεταβλητές (εταιρική επίδοση). Ουσιαστικά, αυτή η προσέγγιση δίνει τη δυνατότητα στους ερευνητές να διερευνήσουν τη σχέση μεταξύ διαφορετικών περιβαλλόντων και πλαισίων εντός των οποίων λειτουργούν οι εταιρείες. Οι Martin-Alcazar, Romero-Fernandez και Sanchez-Gardey (2005) υποστηρίζουν ότι η προσέγγιση έκτακτης ανάγκης έχει περισσότερες ερευνητικές δυνατότητες, ωστόσο τα αποτελέσματα των εμπειρικών μελετών δεν είναι τόσο ισχυρά όσον αφορά τη στατιστική σημασία όσο εκείνα της καθολικής προσέγγισης.

Σύμφωνα με την προσέγγιση της διαμόρφωσης (Configurational perspective), ένα σύστημα HRM υψηλής επίδοσης ορίζεται ως μια πολυδιάστατη σειρά στοιχείων που μπορούν να συνδυαστούν με διάφορους τρόπους, με αποτέλεσμα μια πληθώρα πιθανών συνδυασμών (Martin-Alcazar et al., 2005). Έτσι, οι Delery και Doty (1996) προτείνουν την ιδέα ότι οι ίδιοι επιχειρηματικοί στόχοι μπορούν να επιτευχθούν χρησιμοποιώντας διαφορετικούς συνδυασμούς πολιτικών HRM, οι οποίοι είναι εξίσου αποτελεσματικοί για έναν οργανισμό.

Η συμφραζόμενη προσέγγιση (Contextual perspective) σηματοδοτεί μια αξιοσημείωτη αλλαγή στην εξέταση της σχέσης μεταξύ των συστημάτων HRM και της επίδοσης της εταιρείας. Σε αντίθεση με τις προηγούμενες προσεγγίσεις, αυτή η προοπτική εισάγει ένα ευρύτερο μοντέλο που μπορεί να εφαρμοστεί σε διαφορετικά περιβάλλοντα, λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη τις ιδιαιτερότητες των γεωγραφικών και βιομηχανικών πλαισίων. Κατά συνέπεια, αυτή η προσέγγιση παρουσιάζει μια ερμηνεία που υπερβαίνει το οργανωτικό επίπεδο, ενσωματώνοντας τη λειτουργία του συστήματος σε ένα μακροοικονομικό πλαίσιο με το οποίο αλληλεπιδρά. Αυτό το πλαίσιο περιλαμβάνει παράγοντες όπως η επιρροή της δημόσιας διοίκησης, καθώς και το κοινωνικό, θεσμικό και οικονομικό περιβάλλον (Martin-Alcazar et al., 2005).

4.3.1. Προσέγγιση της καλύτερης πρακτικής (Best Practice Approach)

Πολλοί από τους θεωρητικούς που υποστήριξαν την καθολική προσέγγιση (Universalistic perspective), που αναφέρθηκε στην προηγούμενη ενότητα, ήταν και αυτοί που εισήγαγαν την προσέγγιση της καλύτερης πρακτικής (Best Practice Approach). Η προσέγγιση αυτή βασίζεται στην ιδέα ότι υπάρχει μια συλλογή πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού που ισχύουν παγκοσμίως, υπονοώντας ότι είναι βέλτιστες ανεξάρτητα από την κατάσταση και ότι η εφαρμογή τους θα

οδηγήσει σε βελτιωμένη οργανωτική επίδοση για την επιχείρηση (Armstrong & Brown, 2019, Marler, 2012, Delery & Doty, 1996).

Βασίζεται στην προϋπόθεση μιας γραμμικής σύνδεσης μεταξύ συγκεκριμένων μεταβλητών, μιας σύνδεσης που μπορεί να προεκταθεί ώστε να συμπεριλάβει ολόκληρο τον πληθυσμό. Σύμφωνα με τους Becker και Gerhart (1996), οι «βέλτιστες πρακτικές» θα πρέπει να παρουσιάζουν δύο βασικά χαρακτηριστικά: α) την αποδεδειγμένη ικανότητά τους να βελτιώνουν την οργανωτική επίδοση και β) την εφαρμογή τους σε διαφορετικά περιβάλλοντα.

Αρχικά, αυτή η άποψη επικεντρώθηκε κυρίως σε προσεγγίσεις που στόχευαν στην ενίσχυση των ικανοτήτων των εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένων συγκεκριμένων μεθόδων για συστήματα πρόσληψης, εκπαίδευσης και αξιολόγησης. Ωστόσο, η έμφαση μετατοπίστηκε στη συνέχεια σε πτυχές που συνδέονται στενότερα με τη δέσμευση και τη συμμετοχή των εργαζομένων σε εργασίες όπως η επίλυση προβλημάτων, η ομαδική εργασία, τα κίνητρα και η αναδιάρθρωση της εργασίας.

Ο Pfeffer (1994) περιέγραψε μια σειρά από βέλτιστες πρακτικές (Boxall & Purcell, 2000):

- Διασφάλιση της ασφάλειας στο χώρο εργασίας.
- Προσλήψεις νέου προσωπικού με διακριτική μεταχείριση.
- Αυτοδιοικούμενες ομάδες εργασίας.
- Πακέτα αποζημίωσης που συνδέονται με υψηλή επίδοση.
- Ενδεδειγμένη εκπαίδευση για την καλλιέργεια ειδικευμένου και με κίνητρα εργατικού δυναμικού.
- Ελαχιστοποίηση των πρακτικών που εισάγουν διακρίσεις.
- Εκτεταμένη διάδοση πληροφοριών.

Στην ταξινόμησή τους, οι Delery και Doty περιλαμβάνουν βέλτιστες πρακτικές όπως (Delery & Doty, 1996):

1. Προσφορά ευκαιριών επαγγελματικής ανέλιξης εντός του οργανισμού.
2. Εφαρμογή δομημένων και οργανωμένων συστημάτων κατάρτισης και εκπαίδευσης.
3. Αποτελεσματικές μετρήσεις αξιολόγησης επίδοσης.
4. Μηχανισμοί επιμερισμού κερδών.
5. Διασφάλιση της ασφάλειας στο χώρο εργασίας.
6. Ενθάρρυνση της ενεργού συμμετοχής των εργαζομένων.

7. Σαφής καθορισμός ρόλων και ευθυνών.

Παρά τη σημασία των προαναφερθέντων πρακτικών, η καθολική υιοθέτησή τους θέτει προκλήσεις για τους οργανισμούς. Οι μοναδικές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που επιλέγει ένας οργανισμός χρησιμεύουν ως πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των αντιπάλων και καθορίζουν την ανταγωνιστική του θέση. Ως εκ τούτου, η καθολική αγκαλιά αυτών των πρακτικών θα οδηγούσε σε ομοιομορφία μεταξύ των οργανισμών αντί να τους ξεχωρίσει, εμποδίζοντας έτσι την απόκτηση ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Barney, 1991).

4.3.2 Προσέγγιση της καλύτερης ευθυγράμμισης (Best Fit Approach)

Η προσέγγιση της καλύτερης ευθυγράμμισης (Best-Fit Approach) δίνει μεγάλη έμφαση στην αναγκαιότητα προσαρμογής των στρατηγικών HR ώστε να ταιριάζουν στις μοναδικές συνθήκες μιας επιχείρησης. Αυτό περιλαμβάνει την εξέταση πτυχών όπως η κουλτούρα, οι λειτουργικές μέθοδοι και το εξωτερικό περιβάλλον. Οι αποτελεσματικές στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις συγκεκριμένες απαιτήσεις τόσο της επιχείρησης όσο και του εργατικού του δυναμικού. Είναι ευρέως αποδεκτό μεταξύ των ειδικών ότι η επίτευξη της σωστής ισορροπίας είναι πιο σημαντική από το να ακολουθεί κανείς μια προσέγγιση που ταιριάζει σε όλους (Armstrong, 2006).

Ωστόσο, όπως τονίστηκε από τον Purcell (1999), υπάρχουν επικρίσεις για την προσέγγιση αυτή. Δηλώνει ότι «η αναζήτηση για ένα ενιαίο ή τυποποιημένο μοντέλο HRM παρεμποδίζεται από την αδυναμία να ληφθούν υπόψη όλες οι πιθανές μεταβλητές, η πολυπλοκότητα της απεικόνισης της διασύνδεσής τους και οι επιπτώσεις των αλλαγών σε μια μεταβλητή σε άλλες». Ο Purcell (1999) προτείνει ότι οι οργανισμοί θα πρέπει να μετακινήσουν την εστίασή τους μακριά από την επιδίωξη μόνο της βέλτιστης ισορροπίας ή των βέλτιστων πρακτικών προσεγγίσεων. Αντίθετα, θα πρέπει να καλλιεργήσουν μια βαθύτερη κατανόηση των διαδικασιών της οργανωτικής αλλαγής για να αποφύγουν να περιοριστούν στα όρια της λογικής της ορθολογικής επιλογής.

4.3.3 Προσέγγιση της Ομαδοποίησης (Bundling)

Σύμφωνα με τον MacDaffie (1995) η στρατηγική σύνδεση μεταξύ διαφορετικών πρακτικών και επίδοσης δεν επικεντρώνεται σε μεμονωμένες πρακτικές, αλλά σε διασυνδεδεμένες και εσωτερικά

συνεπείς πρακτικές που αναφέρονται ως «δέσμες» (bundles). Διευκρινίζει ότι μια «δέσμη» περιλαμβάνει διάφορους αλληλένδετους παράγοντες που ενισχύουν τα κίνητρα των εργαζομένων, υπό την προϋπόθεση ότι οι εργαζόμενοι διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες για να εκπληρώσουν τους ρόλους τους (Stavrou & Brewster, 2005). Οι Dyer και Reeves υπογραμμίζουν ότι το σκεπτικό για τον συνδυασμό αυτό είναι απλό. «Δεδομένου ότι η επίδοση των εργαζομένων είναι συνάρτηση τόσο της ικανότητας όσο και του κινήτρου, είναι λογικό να υπάρχουν πρακτικές που στοχεύουν στην ενίσχυση και των δύο» (Armstrong & Brown, 2019). Ως εκ τούτου, η υπόθεση είναι ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να αποκτήσουν τις απαραίτητες δεξιότητες μέσω διαφόρων οδών (όπως σχολαστική επιλογή και εκπαίδευση) καθώς και κίνητρα (όπως διάφορες μορφές χρηματικών και μη χρηματικών ανταμοιβών).

Αξίζει να τονιστεί ότι η προσέγγιση της «δέσμης» (bundling) ευθυγραμμίζεται με τις έννοιες που προέκυψαν στη μελέτη του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων (SHRM). Αυτή η προσέγγιση μπορεί να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις για αποτελεσματική οικονομική απόδοση, όπου το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να γίνει βασική πηγή βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι συμπεριφορές των εργαζομένων που είναι ριζωμένες στην καθημερινή ρουτίνα, οι περίπλοκες αλληλεπιδράσεις και οι συνεργασίες μπορούν να ενισχύσουν τις οργανωτικές ικανότητες που δημιουργούν αξία, έχουν σπανιότητα και αποδεικνύονται πρόκληση για τους άλλους να αντιγραφούν.

4.4 Στρατηγικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την αποσαφήνιση της στρατηγικής HRM υφίστανται τροποποιήσεις με την πάροδο του χρόνου ως απάντηση στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Στην πραγματικότητα, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, δεν υπάρχει γραμμική ανάπτυξη αλλά ένα κυκλικό μοτίβο, το οποίο εμφανίζεται συχνά στην εξέλιξη των θεωριών και των μεθοδολογιών.

Σε γενικές γραμμές, υπάρχουν **δύο κύριες προσεγγίσεις για το SHRM**. Η μια προσέγγιση είναι η **από έξω προς τα μέσα (outside-in)**, η οποία επικεντρώνεται στις επιχειρηματικές προκλήσεις και στην ανάλυση των εξωτερικών παραγόντων, όπως η διαμόρφωση του κλάδου, ο ανταγωνισμός και η δυναμική των καταναλωτών (Harmen & Pitaloka, 2014). Αυτή η προσέγγιση αποτελεί τη βάση για τη διαμόρφωση της στρατηγικής HRM. **Συνεπάγεται την προσαρμογή των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού ώστε να ευθυγραμμίζονται με το εξωτερικό περιβάλλον και την**

οργανωτική δομή της επιχείρησης. Η επιλογή των πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού στοχεύει στη βελτιστοποίηση της ευθυγράμμισης με την οργανωτική στρατηγική, τους στόχους και τα αποτελέσματα. Αυτό περιλαμβάνει την εξέταση της επιρροής εξωτερικών στοιχείων όπως οι οικονομικές συνθήκες, η πολιτική, τα νομικά πλαίσια και η αγορά εργασίας, καθώς και των εσωτερικών παραγόντων όπως η στρατηγική, τα χαρακτηριστικά και η σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού.

Η δεύτερη προσέγγιση, γνωστή ως προσέγγιση **από μέσα προς τα έξω (inside-out)**, προέκυψε ως απάντηση στους περιορισμούς της πρώτης προσέγγισης στην αποτελεσματική αντιμετώπιση των ανταγωνιστικών προκλήσεων μέσα σε ένα δυναμικό περιβάλλον (Harmen & Pitaloka, 2014). Αυτή η προσέγγιση **ξεκινά με την εξέταση των υφιστάμενων λειτουργιών του ανθρώπινου δυναμικού** (συμπεριλαμβανομένων των δεξιοτήτων, των διαδικασιών και της τεχνολογίας) και προσπαθεί να διακρίνει τις συνδέσεις εντός της επιχείρησης (επικεντρώνεται κυρίως σε πτυχές που σχετίζονται με τους ανθρώπους). Συνεπάγεται την πραγματοποίηση σταδιακών προσαρμογών και τροποποιήσεων στις δραστηριότητες ανθρώπινου δυναμικού (Wright, Snell & Jacobsen, 2004).

Κάθε μία από τις προαναφερθείσες προσεγγίσεις έχει τα δικά της πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Κατά συνέπεια, κρίνεται απαραίτητη η σύνθεση αυτών των προσεγγίσεων, με στόχο τη γεφύρωση τους και την αξιοποίηση της συνέργειας. Αυτή η συγχώνευση είναι απαραίτητη για την ενίσχυση της λειτουργίας του HRM και την επίτευξη υψηλών επιπέδων επίδοσης της επιχείρησης (Harmen & Pitaloka, 2014).

4.4.1 Είδη Στρατηγικών Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι δύο κύριες κατηγορίες στρατηγικών HRM μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής: α) **γενικές στρατηγικές** και β) **ειδικές στρατηγικές** που αφορούν διάφορες πτυχές του HRM. Οι **γενικές στρατηγικές** σκιαγραφούν τις πρωταρχικές προθέσεις του οργανισμού, διαγραμματίζοντας τον τρόπο επίβλεψης και φροντίδας του προσωπικού, περιγράφοντας λεπτομερώς τα απαραίτητα μέτρα για την προσέλκυση και διατήρηση του βασικού ανθρώπινου δυναμικού και διασφαλίζοντας ότι οι εργαζόμενοι είναι εύλογα δεσμευμένοι, παρακινούνται και διοικούνται.

Αυτές οι γενικές στρατηγικές συνήθως εκδηλώνονται ως δηλώσεις πρωταρχικών στόχων, θέτοντας τις βάσεις για πιο ακριβείς στρατηγικές. Ταυτόχρονα, αυτές οι στρατηγικές περιστρέφονται γύρω από τη συνολική αποτελεσματικότητα του οργανισμού - την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω του ανθρώπινου δυναμικού, όπως διευκρινίζεται από τους Boxall και Purcell (2003). Αυτό περιλαμβάνει την απασχόληση «πιο ικανών ατόμων σε οντότητες με υψηλότερες επιδόσεις», την προώθηση συστημάτων εργασίας υψηλής επίδοσης και την καλλιέργεια ενός εξαιρετικού εργασιακού περιβάλλοντος.

Οι Armstrong και Taylor (2014) προτείνουν τρεις θεμελιώδεις γενικές στρατηγικές που περιγράφουν το ολοκληρωμένο σύστημα ή το πακέτο αλληλένδετων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού που οι οργανισμοί συμβουλεύονται να υιοθετήσουν ή να εφαρμόσουν για να βελτιώσουν την επίδοσή τους.

1. Διαχείριση υψηλής επίδοσης (High Performance Management)

Ο στόχος της διοίκησης υψηλής επίδοσης, που επιτυγχάνεται μέσω της χρήσης Συστημάτων Εργασίας Υψηλής Επίδοσης (High Performance Work Systems-HPWS), είναι η εφαρμογή πρακτικών που ενισχύουν την επίδοση των εργαζομένων, ενθαρρύνουν την αφοσίωσή τους, ενισχύουν τα κίνητρα εργασίας και το σύνολο των δεξιοτήτων τους. Ο τελικός στόχος είναι να ενισχύσουν την επίδοση του οργανισμού σε διάφορες διαστάσεις όπως η παραγωγικότητα, η ποιότητα, η εξυπηρέτηση πελατών, η ανάπτυξη και η κερδοφορία. Αυτό το πλαίσιο περιλαμβάνει αυστηρούς κανονισμούς σε πρωτόκολλα πρόσληψης και επιλογής, στα ολοκληρωμένα προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης και στις δομές ανταμοιβής και κινήτρων που συνδέονται άμεσα με την οργανωτική επίδοση.

2. Διαχείριση υψηλής δέσμευσης (High Commitment Management)

Ένα ξεχωριστό χαρακτηριστικό του HRM είναι η έμφαση που δίνει στην ενίσχυση των σχέσεων συνεργασίας. Η διοίκηση υψηλής δέσμευσης, όπως ορίζεται από τον Wood (1996), είναι μια διοικητική προσέγγιση που προσπαθεί να καλλιεργήσει τη δέσμευση, σύμφωνα με την οποία η συμπεριφορά των εργαζομένων είναι κυρίως αυτορρυθμιζόμενη, καθοδηγούμενη από εγγενή κίνητρα αντί να ελέγχεται μέσω κυρώσεων και πιέσεων από τους ανωτέρους. Αυτή η προσέγγιση εξαρτάται επίσης από τις εσωτερικές σχέσεις εντός του οργανισμού, που βασίζονται σε υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης.

3. Διαχείριση υψηλής συμμετοχής (High Involvement Management)

Η διαχείριση υψηλής συμμετοχής, σύμφωνα με τους Benson, Young και Lawler (2006), υποδηλώνει «μια συγκεκριμένη σειρά πρακτικών ανθρώπινων πόρων που επικεντρώνονται γύρω από την ενδυνάμωση των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, την πρόσβαση σε πληροφορίες, την εκπαίδευση και τα κίνητρα». Εναλλακτικά, οι Camps και Luna-Arocas (2009) υποστηρίζουν ότι σκοπός είναι να εξοπλίσει τους υπαλλήλους με την ικανότητα, τις δεξιότητες και την ώθηση να συμβάλλουν στον οργανωτικό θρίαμβο, ιδιαίτερα σε περιβάλλοντα που απαιτούν αυξημένη αφοσίωση και συμμετοχή. Ο Lawler (1986) χρησιμοποίησε επίσης τον όρο «υψηλή συμμετοχή» για να χαρακτηρίσει αυτό το συγκεκριμένο σύστημα, αντιπαραβάλλοντάς το με το παραδοσιακό γραφειοκρατικό μοντέλο που επικεντρώνεται κυρίως στον έλεγχο.

Οι **ειδικές στρατηγικές HRM** είναι πιο στοχευμένες προσεγγίσεις που εστιάζουν σε συγκεκριμένες πτυχές ή λειτουργίες στον τομέα του HRM. Αυτές οι στρατηγικές είναι προσαρμοσμένες για να αντιμετωπίσουν τις μοναδικές προκλήσεις και απαιτήσεις που σχετίζονται με διαφορετικές πτυχές HRM.

Μερικά παραδείγματα ειδικών στρατηγικών HRM περιλαμβάνουν (Armstrong & Taylor, 2014):

- *Στρατηγικές πρόσληψης:* Ανάπτυξη μεθόδων για την προσέλκυση, την επιλογή και την πρόσληψη κατάλληλων υποψηφίων για συγκεκριμένους ρόλους εργασίας, ενδεχομένως ενσωματώνοντας τεχνικές όπως η επωνυμία εργοδότη, η πρόσληψη νέων εργαζομένων από τα γραφεία διασύνδεσης πανεπιστημίων ή διαδικτυακές πύλες εργασίας.
- *Στρατηγικές Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης:* Σχεδιασμός προγραμμάτων κατάρτισης που ενισχύουν τις δεξιότητες και τις γνώσεις των εργαζομένων σύμφωνα με τους στόχους του οργανισμού και τις τάσεις του κλάδου.
- *Στρατηγικές Αμοιβών και Παροχών:* Δημιουργία δομής αμοιβών που ευθυγραμμίζεται με τα πρότυπα του κλάδου και την επίδοση των εργαζομένων, ενώ παράλληλα προσφέρει ανταγωνιστικά οφέλη για την προσέλκυση και διατήρηση κορυφαίων ταλέντων.
- *Σχεδιασμός διαδοχής:* Προσδιορισμός και καλλιέργεια πιθανών ηγετών εντός του οργανισμού για να διασφαλιστεί η ομαλή μετάβαση σε βασικές θέσεις στο μέλλον.
- *Στρατηγικές για τη διαφορετικότητα του εργατικού δυναμικού:* Ανάπτυξη πρωτοβουλιών που προάγουν τη διαφορετικότητα και την ένταξη στο χώρο εργασίας, όπως προγράμματα καθοδήγησης κι εκπαίδευσης για τη διαφορετικότητα.

Ουσιαστικά, οι γενικές στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού θέτουν τον κυρίαρχο τόνο και τις αξίες για το πώς ένας οργανισμός διαχειρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό του, ενώ οι ειδικές στρατηγικές HRM επικεντρώνονται στην αντιμετώπιση των μοναδικών προκλήσεων και αναγκών σε διακριτούς τομείς του HRM. Και οι δύο κατηγορίες είναι απαραίτητες για την αποτελεσματική διαχείριση ανθρώπων, καθώς παρέχουν ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο για την προσέλκυση, την ανάπτυξη, την παροχή κινήτρων και τη διατήρηση ενός ειδικευμένου και διαφορετικού ανθρώπινου δυναμικού. Οι ειδικές στρατηγικές βοηθούν τους οργανισμούς να προσαρμοστούν στη μεταβαλλόμενη δυναμική του εργατικού δυναμικού και στις απαιτήσεις του κλάδου, ενώ οι γενικές στρατηγικές συμβάλλουν στη δημιουργία μιας θετικής και παραγωγικής κουλτούρας εργασίας.

4.5 Διαμόρφωση και Υλοποίηση Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων (SHRM)

Η διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων περιλαμβάνει δύο αλληλένδετα στάδια: τη διαμόρφωση στρατηγικής και την υλοποίηση στρατηγικής. Είναι ευρέως αποδεκτό ότι η αποτελεσματικότητα της διαδικασίας στρατηγικού μάνατζμεντ βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στη δέσμευση της λειτουργίας του Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) (Kramar, Bartram, De Cieri, Noe, Hollenbech, Gerhart & Wright, 2017).

Στις περισσότερες περιπτώσεις, η λήψη στρατηγικών αποφάσεων μιας εταιρείας λαμβάνει χώρα στα ανώτερα κλιμάκιά της, με επικεφαλής την ομάδα στρατηγικού σχεδιασμού που αποτελείται από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο, τον Οικονομικό Διευθυντή, τον Πρόεδρο και διάφορα στελέχη. Κάθε βήμα αυτής της διαδικασίας, ωστόσο, είναι συνυφασμένο με επιχειρηματικές πτυχές που σχετίζονται με το προσωπικό. Ως εκ τούτου, η λειτουργία του HR θα πρέπει να διαδραματίζει ρόλο σε κάθε μία από αυτές τις πτυχές (Kramar et al, 2017).

Στο πλαίσιο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων (SHRM), η λειτουργία του HR εμπλέκεται τόσο στη διαμόρφωση όσο και στην εκτέλεση στρατηγικών, αν και η έκταση της συμμετοχής ποικίλλει μεταξύ των επιχειρήσεων. Ο HR executive (ανώτερο στέλεχος Ανθρώπινου Δυναμικού) προσφέρει πληροφορίες στους σχεδιαστές των στρατηγικών σχετικά με τις δυνατότητες του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού, που συχνά προέρχονται απευθείας από τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού. Αυτή η εισροή βοηθά την ανώτατη διοίκηση στην επιλογή της βέλτιστης στρατηγικής αξιολογώντας πώς μπορεί να πραγματοποιηθεί κάθε πιθανή

στρατηγική οδός. Μετά τον καθορισμό της στρατηγικής, η εστίαση του HR μετατοπίζεται στη δημιουργία και την ευθυγράμμιση πρακτικών HR που εξοπλίζουν το ανθρώπινο δυναμικό με τις απαραίτητες δεξιότητες για την εκτέλεση της στρατηγικής.

Η ευθύνη του HR περιλαμβάνει την προσεκτική παρακολούθηση του εξωτερικού περιβάλλοντος, ειδικά των ευκαιριών και των απειλών που σχετίζονται με το HR και τη λειτουργία του, όπως πιθανές ελλείψεις εργατικού δυναμικού, τάσεις ανταγωνιστών και κυβερνητικούς κανονισμούς απασχόλησης (Kramar et al, 2017). Η αξιολόγηση των εσωτερικών δυνατοτήτων και αδυναμιών ενός οργανισμού απαιτεί επίσης στοιχεία από τη λειτουργία HR. Οι επιχειρήσεις έχουν συνειδητοποιήσει ότι το ανθρώπινο δυναμικό τους αποτελεί κομβική δύναμη. Η παράβλεψη των δυνάμεων και των αδυναμιών του ανθρώπινου δυναμικού θα μπορούσε να οδηγήσει την επιχείρηση να υιοθετήσει στρατηγικές που δεν έχει την ικανότητα να ακολουθήσει (Kramar et al, 2017).

Στο στάδιο της υλοποίησης της στρατηγικής HRM, πέντε κρίσιμες μεταβλητές καθορίζουν την επιτυχία της υλοποίησής της, όπως περιγράφεται από τους Kramar et al. (2017):

1. Η οργανωτική δομή
2. Ο σχεδιασμός των εργασιών
3. Τα πληροφοριακά συστήματα και οι τύποι πληροφοριών
4. Η επιλογή, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του προσωπικού και
5. Τα συστήματα ανταμοιβής.

Πρώτον, για μια επιτυχημένη υλοποίηση στρατηγικής, τα καθήκοντα πρέπει να σχεδιαστούν και να οργανωθούν σε αποτελεσματικούς ρόλους εργασίας. Δεύτερον, η λειτουργία του HR αναλαμβάνει την ευθύνη να διασφαλίσει ότι ο οργανισμός είναι στελεχωμένος με άτομα που διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες για την εκτέλεση των ρόλων τους στην εφαρμογή της στρατηγικής. Αυτός ο στόχος επιτυγχάνεται κυρίως μέσω διαδικασιών πρόσληψης και επιλογής, πρωτοβουλιών μάθησης και ανάπτυξης και εξέλιξης της σταδιοδρομίας των εργαζομένων. Τρίτον, η λειτουργία του HR ανατίθεται με το έργο της δημιουργίας συστημάτων διαχείρισης επίδοσης και ανταμοιβής που δίνουν κίνητρα στους εργαζόμενους να συνεισφέρουν ενεργά και να υποστηρίζουν το στρατηγικό σχέδιο.

Ουσιαστικά, ο ρόλος της λειτουργίας του HR έχει μια κομβική πτυχή για να διασφαλίσει ότι η επιχείρηση διατηρεί ένα κατάλληλο μέγεθος ανθρώπινου δυναμικού, εξοπλισμένο με τα

απαραίτητα σύνολα δεξιοτήτων, όπως απαιτούνται από τον στρατηγικό σχεδιασμό. Επιπλέον, η λειτουργία του HR διαμορφώνει ταυτόχρονα μηχανισμούς ελέγχου για να διασφαλίσει ότι οι εργαζόμενοι τηρούν συμπεριφορές που προάγουν την επίτευξη των στόχων που περιγράφονται στη διαμόρφωση στρατηγικής.

4.6 Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινων Πόρων και Επίδοση (Performance)

Η αναγνώριση της σημασίας του αποτελεσματικού μάνατζμεντ του ανθρώπινου δυναμικού για την επιτυχία των επιχειρήσεων είναι πλέον μια παγκοσμίως αναγνωρισμένη έννοια. Η κατανόηση ότι το ανθρώπινο δυναμικό χρησιμεύει ως θεμέλιο για την επίτευξη βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ενισχύοντας έτσι τις επιχειρηματικές επιδόσεις, τονίζει τη σημασία της σχολαστικής επιλογής στρατηγικών ανθρώπινων πόρων για τους οργανισμούς. Αυτή η διαδικασία επιλογής στοχεύει στη μεγιστοποίηση της αξιοποίησης του πολυτιμότερου περιουσιακού στοιχείου ενός οργανισμού, του ανθρώπινου δυναμικού της. Ως αποτέλεσμα, οι ερευνητές διερευνούν τον αντίκτυπο των στρατηγικών και πρακτικών ανθρώπινων πόρων στην επίδοση των οργανισμών.

Ο έλεγχος ενός οργανισμού στο ανθρώπινο δυναμικό δεν είναι απόλυτος, αλλά υπάρχουν διαθέσιμα εργαλεία με τη μορφή πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που επιτρέπουν στους οργανισμούς να επηρεάζουν την ποιότητα και την επίδοση του ανθρώπινου δυναμικού τους. Αυτές οι πρακτικές, όπως εξηγούνται από τους Bayo-Moriones και Cerio (2002), δίνουν τη δυνατότητα στους οργανισμούς να επηρεάσουν τη συνολική τους επίδοση. Κατά συνέπεια, η αξιολόγηση και η μέτρηση αυτών των πρακτικών καθίσταται επιτακτική ανάγκη για τη συνέχεια της επιχείρησης. Η έννοια της επιχειρηματικής επίδοσης περιλαμβάνει τόσο τα επιτευχθέντα αποτελέσματα όσο και τα μέσα με τα οποία επιτεύχθηκαν αυτά τα αποτελέσματα (Armstrong, 2011). Ο Γεωργόπουλος (2013) ορίζει την οργανωτική επίδοση ως την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα με την οποία τα στελέχη και οι οργανισμοί πραγματοποιούν τους σκοπούς τους. Βλέποντας την εργασία ως μια γραμμική διαδικασία που περιλαμβάνει εισροές, διαδικασίες παραγωγής και εκροές, η επίδοση αξιολογείται ως προς την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα. Η αποδοτικότητα σχετίζεται με την προσέγγιση που χρησιμοποιείται για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων και τη σχέση μεταξύ εισροών και εκροών, ενώ η αποτελεσματικότητα αφορά τα τελικά αποτελέσματα (Γεωργόπουλος, 2013).

Ο κεντρικός στόχος του στρατηγικού μανάτζμεντ ανθρώπινου δυναμικού είναι να συμβάλει στους στόχους μιας εταιρείας μέσω του ανθρώπινου δυναμικού της. Αυτή η αξιολόγηση της συνεισφοράς των ανθρώπινων πόρων λαμβάνει χώρα σε διάφορα σημεία όπως: ο σχεδιασμός του ανθρώπινου δυναμικού σε επίπεδο επιχείρησης, η ομαδική εργασία σε επίπεδο ομάδας και η ατομική ικανοποίηση από την εργασία (Boselie, Dietz & Boon, 2005). Προσπάθειες για την τοποθέτηση της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στο ίδιο επίπεδο με τις άλλες επιχειρηματικές λειτουργίες έχουν γίνει από ερευνητές για να καταδειχθεί η αξία της σε διάφορες διαστάσεις, μέσω των ακόλουθων τεσσάρων προσεγγίσεων:

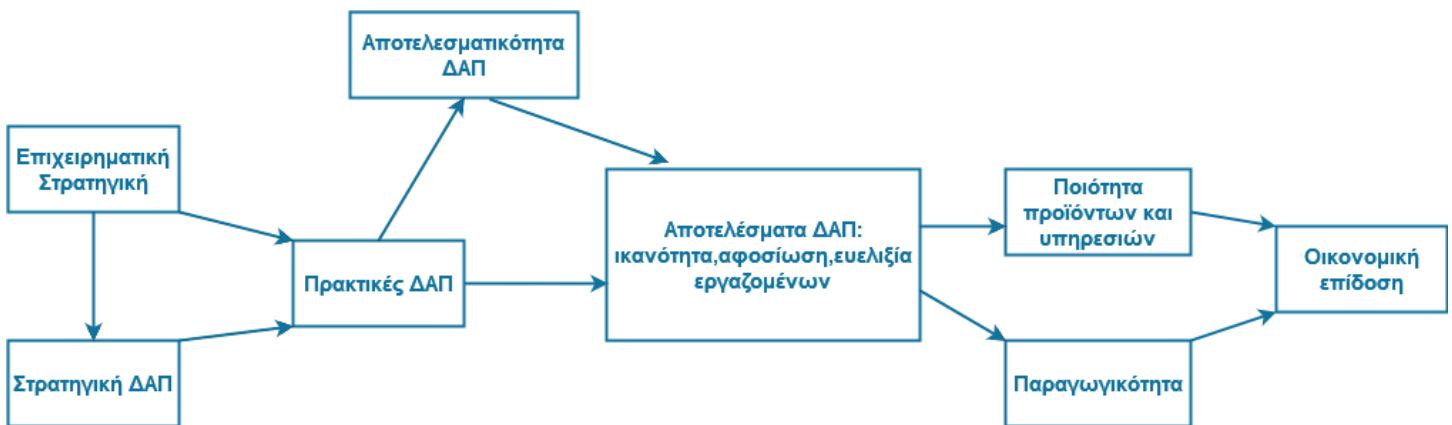
1. Η προσέγγιση μέσω των εμπειρικών αποδεικτικών στοιχείων, η οποία στοχεύει να δημιουργήσει μια σύνδεση μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού και της επίδοσης,
2. Η τεκμηρίωση μέσω των θεωρητικών μοντέλων,
3. Οι μετρήσεις και οι δείκτες ανθρώπινων πόρων που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της επίδοσης της λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση με άλλες εταιρείες ή τις δικές τους ιστορικές επιδόσεις,
4. Η διενέργεια ερευνών πελατών για την κατανόηση της προοπτικής των ενδιαφερομένων.

Η συνεχώς διευρυνόμενη βιβλιογραφία που μελετά τη σχέση μεταξύ των ανθρώπινων πόρων και της οργανωτικής επίδοσης μέσω των προαναφερθέντων οδών υπογραμμίζει τη σημασία και την αξία της οριοθέτησης αυτής της σχέσης για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων. Αν και έχει αποδειχθεί εν μέρει μια θετική συσχέτιση μεταξύ των ανθρώπινων πόρων και της επιχειρηματικής επίδοσης, η ακριβής σχέση αιτίου-αποτελέσματος μεταξύ τους, δηλαδή πώς και γιατί οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζουν την επίδοση, δεν έχει οριστικά τεκμηριωθεί. Σύμφωνα με τους Boselie et al. (2005), οι πιο συχνά χρησιμοποιούμενες θεωρίες για να εξηγήσουν τη συμβολή των ανθρώπινων πόρων στην επίδοση της επιχείρησης είναι η προσέγγιση έκτακτης ανάγκης (contingency approach), η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων (Resource based view) και το πλαίσιο AMO (AMO framework).

Οι θεωρίες που διερευνούν τη σύνδεση μεταξύ των ανθρώπινων πόρων και της επίδοσης της εταιρείας βασίζονται σε τρεις θεμελιώδεις υποθέσεις: α) οι πρακτικές ανθρώπινων πόρων βοηθούν τους οργανισμούς να προσελκύσουν και να διατηρήσουν ικανούς και αφοσιωμένους υπαλλήλους, β) όταν οι εργαζόμενοι είναι πιστοί και αφοσιωμένοι, υπάρχει πιθανότητα βελτίωσης της επίδοσης όσον αφορά την παραγωγικότητα, την ποιότητα και την ικανοποίηση των πελατών και γ) εάν

αυτοί οι παράγοντες βελτιωθούν, αναμένεται ότι η επίδοση σε τομείς όπως οι πωλήσεις, τα κέρδη, το μερίδιο αγοράς και η αξία αγοράς θα παρουσιάσουν επίσης βελτίωση (Armstrong, 2011).

Με βάση τις προαναφερθείσες υποθέσεις, καθίσταται προφανές ότι οι στρατηγικές και οι πρακτικές που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό, όταν τεθούν σε εφαρμογή, ασκούν άμεση επίδραση στα αποτελέσματα του ανθρώπινου δυναμικού. Στη συνέχεια, τα πιο άμεσα αποτελέσματα έχουν αντίκτυπο σε πιο μακροπρόθεσμα αποτελέσματα, συμπεριλαμβανομένων των λειτουργικών αποτελεσμάτων, με αποκορύφωμα την επίδραση στα οικονομικά αποτελέσματα (Savaneviciene & Stankeviciute, 2012). Ωστόσο, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι το ανθρώπινο δυναμικό δεν έχει άμεσο αντίκτυπο στην επίδοση της εταιρείας, ειδικά σε εταιρείες που πιστεύουν ότι οι άνθρωποι πόροι συμβάλλουν στην επίδοση της εταιρείας μέσω της αποτελεσματικής εκτέλεσης της στρατηγικής της εταιρείας. Υπό το πρίσμα αυτής της προοπτικής, οι διευθυντές θα πρέπει να είναι ικανοί να αναγνωρίζουν τη συσχέτιση μεταξύ των αποφάσεών τους σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό και τα ενδιάμεσα αποτελέσματα. Αυτά τα ενδιάμεσα αποτελέσματα είναι ζωτικής σημασίας για την καθοδήγηση της εταιρείας προς μια επιτυχημένη τροχιά (Çalışkan, 2010). Το Διάγραμμα 4.2., παρουσιάζει ξεκάθαρα την σχέση μεταξύ της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και της επιχειρησιακής επίδοσης.



Διάγραμμα 4.2. Σχέση μεταξύ στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και επιχειρησιακής επίδοσης (μεταγραφόμενο)

Πηγή: Marchington, M., & Wilkinson, A. (2002). People management and development: Human resource management at work. CIPD Publishing, p.195

Το διάγραμμα 4.2 παρουσιάζει τη σύνδεση μεταξύ αρχικών εισροών, δηλαδή επιχειρηματικής στρατηγικής και στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού, που οδηγεί σε ενδιάμεσα αποτελέσματα όπως η ποιότητα και η παραγωγικότητα, μαζί με τα αποτελέσματα που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό που επικεντρώνονται στη δέσμευση και την ευελιξία, που καταλήγουν στα τελικά αποτελέσματα, την επιχειρηματική επίδοση. Οι εισροές και οι εκροές συνδέονται περίπλοκα μέσω μιας σειράς πρακτικών και της αποτελεσματικότητας των ανθρώπινων πόρων. Αυτή η αξιολόγηση αποτελεσματικότητας πραγματοποιείται για να αξιολογηθεί η εφαρμογή αυτών των πρακτικών και να καθοριστεί εάν εκτελούνται εντός του οργανισμού. Οι εταιρείες συχνά υιοθετούν μια ποικιλία πρακτικών, ωστόσο αυτό δεν υποδηλώνει απαραίτητα την αποτελεσματική εφαρμογή τους ή τον αντίκτυπό τους στα στελέχη και τους εργαζόμενους. Η συμπερίληψη της έννοιας της αποτελεσματικότητας σε αυτό το μοντέλο υπογραμμίζει τη σημασία της μέτρησης της αποτελεσματικότητας και τονίζει την πρακτική χρησιμότητά της (Marchington & Wilkinson, 2002).

Βιβλιογραφία-Πηγές 4^ο Κεφαλαίου

Α. Ελληνική Βιβλιογραφία / Ελληνικές Πηγές

Γεωργόπουλος Ν. (2013), Στρατηγικό Μάνατζμεντ (3^η Έκδοση), Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.

Β. Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία / Ξένες Πηγές

Armstrong, M, & Long, P. (2004). The reality of strategic HRM. London: Institute of Personnel and Development.

Armstrong, M. & Brown, D. (2019). Strategic Human Resources Management: Back to the future? *Institute for Employment Studies reports*, 1(1), 1-36.

Armstrong, M. (2006). *STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT A GUIDE TO ACTION 4th ed.* Kogan Page Limited

Armstrong, M. (2011). *Armstrong's handbook of strategic human resource management.* Kogan Page Publishers.

Armstrong, M. and Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th Edition). London, Kogan Page

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120

Barney, J. B., (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9 (4).

Bayo-Moriones, A., & Merino-Díaz de Cerio, J. (2002). Human resource management, strategy and operational performance in the Spanish manufacturing industry. *M@ n@ Gement*, 5(3), 175-199.

Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: where do we go from here?. *Journal of management*, 32(6), 898-925.

Becker, B. E., Huselid M. A., Pickus, P. S., & Spratt, M. F. (1997). HR as a source of shareholder value: research and recommendations. *Human Resource Management*, 36 (1)

Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of management journal*, 39(4), 779-801.

Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis*, with Special Reference to Education (3rd ed.). University of Chicago Press.

Benson, G. S., Young, S. M., & Lawler III, E. E. (2006). High-involvement work practices and analysts' forecasts of corporate earnings. *Human Resource Management: Published in*

Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, 45(4), 519-537.

Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human resource management journal, 15(3), 67-94.*

Boxall, P. (1996). The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. *Human resource management journal, 6(3), 59-75.*

Boxall, P. F. & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. 1st Edition, Palgrave Macmillan, Basingstoke.

Boxall, P. F. & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management*. 4th Edition, Palgrave Macmillan, Basingstoke.

Boxall, P., & Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going?. *International journal of management reviews, 2(2), 183-203.*

Cabrera, E. F. & Bonache, J. (1999). An expert HR system for aligning organisational culture and strategy. *Human Resource Planning, 22 (1).*

Çalışkan, E. N. (2010). The impact of strategic human resource management on organizational performance. *Journal of Naval Sciences and Engineering, 6(2), 100-116.*

Camps, J., & Luna-Arocas, R. (2009). High involvement work practices and firm performance. *The International Journal of Human Resource Management, 20(5), 1056-1077.*

Claes, R., Beusaert, S., & Heymans, M. (2018). The impact of strategic human resource management on middle manager's job content and self-efficacy. *International Journal of Human Resource Management, 29(12), 1916-1934.*

Colbert, B. A. (2004). The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of management review, 29(3), 341-358.*

Delery, J. E. & Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles? *Human Resource Management Journal, 27 (1).*

Delery, J. E. and Doty, D. H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions. *The Academy of Management Journal, Vol. 39, No. 4, 802-835.*

Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). Strategic human resource management. *New York: Wiley.*

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.

- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38.
- Harmen, H., Pitaloka, E. (2014). Strategic Human Resource Management and Sustainable Competitive Advantage: The Role of Dynamics and Innovation Capabilities. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, Vol. 5, Issue 2
- Hendry, C., & Pettigrew, A. (1986). The practice of strategic human resource management. *Personnel review*, 15(5), 3-8.
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2003). *Managing Human Resources Through Strategic Partnerships* (8th ed.). South-Western College Publishing.
- Jackson, S. E., Joshi, A., & Erhardt, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of Management*, 29(6), 801-830.
- Kaufman, B. E. (2015). Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: A 30th anniversary perspective on development of the field. *Human Resource Management*, 54(3), 389-407.
- Kramar R., Bartram, T., De Cieri H., Noe R.A, Hollenbech J. R., Gerhart, B., Wright P.M. (2017). *Human resource management: strategy, people, performance*, McGraw- Hill Education / Australia.
- Lawler III, E. E. (1986). *High-Involvement Management. Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. Jossey-Bass Inc., Publishers, 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104.
- Lepak, D. P. & Shaw, J. D. (2008). Strategic HRM in North America: looking to the future. *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (8).
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *ilr Review*, 48(2), 197-221.
- Marchington, M., & Wilkinson, A. (2002). *People management and development: Human resource management at work*. CIPD Publishing.
- Marler, J. H. (2012). Strategic human resource management in context: a historical and global perspective. *Academy of Management Perspectives*, 26(2), 6-11.

- Martin-Alcazar, F., Romero-Fernandez, P. M. and Sanchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, No. 5, 633-659.
- Miller, P. (1989). Strategic human resource management: What it is and what it isn't. *Personnel Management*, February:46-51.
- Mulla, Z. R., & Premarajan, R. K. (2008). Strategic Human Resource Management in Indian Companies: Development and Validation of a Scale. *Vision*, 12(2), 35-46.
- Nyberg, A. J., Moliterno, T. P., Hale, D. & Lepak, D. P. (2014). Resource-based perspectives on unit-level human capital: a review and integration. *Journal of Management*, 40 (1).
- Paauwe, J. and Boselie, P. (2005). HRM and performance: what next? *Human Resource Management Journal*, Vol. 15, No. 4, 68-83.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage Through People*. Boston, Harvard Business School Press.
- Purcell, J. (1999). Best practice or best fit: chimera or cul-de-sac. *Human Resource Management Journal*, 9 (3).
- Rose, R. C., & Kumar, N. (2006). The influence of organizational and human resource management strategies on performance. *Performance improvement*, 45(4), 18-24.
- Salaman, G., Storey, J., & Billsberry, J. (2005). Strategic human resource management: defining the field. *Strategic human resource management*, 1-11.
- Savaneviciene A., Stankeviciute Z. (2012). Human Resource Management and Performance: From Practices Towards Sustainable Competitive Advantage, *Globalization - Education and Management Agendas*, Dr. Hector Cuadra-Montiel (Ed.), InTech, DOI: 10.5772/47800. Available from: <http://www.intechopen.com/books/globalization-education-and-management-agendas/human-resource-management-and-performance-from-practices-towards-sustainable-competitive-advantage>
- Schuler, R S. and Jackson, S E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, Vol.9, No.3, 207–19.
- Schuler, R. S. (1992). Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational dynamics*, 21(1), 18-32.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2007). *Strategic Human Resource Management*. Blackwell Publishing.
- Society for Human Resource Management (SHRM). (2021). Strategic Planning. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/strategicplanning.aspx>

- Stavrou, E. T., & Brewster, C. (2005). The configurational approach to linking strategic human resource management bundles with business performance: myth or reality?. *Management Revue*, 186-201.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Ulrich, D. (1997). Measuring human resources: an overview of practice and prescription for results. *Human Resource Management*, Vol. 36, No. 3, 303-320.
- Ulrich, D. (2016). Aligning talent with strategy to obtain results. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2000/03/aligning-talent-with-strategy-to-obtain-results>
- Wang, D.S. and Shyu, C.L. (2008). Will the strategic fit between business and HRM strategy influence HRM effectiveness and organizational performance? *International Journal of Manpower*, Vol.29, No.2, 92-110.
- Wei, L. (2006). Strategic Human Resource Management: Determinants of Fit. *Research and Practice in Human Resource Management*, Vol.14, No.2, 49-60.
- Wood, S. (1996). High commitment management and payment systems. *Journal of Management Studies*, 33(1), 53-77.
- Wright P. M., & Snell, S.A. (1989). Towards an integrative view of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 1(3):203-225.
- Wright, M.P., McMahan, C.G. and McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resource based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, Vol.5, 301–326.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management*, 18(2), 295-320.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring Human Capital: Putting “Strategy” Back Into Strategic Human Resource Management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93-104.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1991). Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Review*, 16(2), 237-256.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource-based view of the firm. *Journal of management*, 27(6), 701-721.
- Wright, P. M., Snell, S. A. and Jacobsen, H. H. (2004). Current approaches to HR strategies: inside-out versus outside-in. *Human Resource Planning*, 27 (4), pp 36-46

Wright, P.M. and Snell, S.A. (1998). Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Review*, Vol. 23, no. 4, pp.756–772.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Ανθρώπινοι Πόροι – Στρατηγική Στελέχωση

5.1 Στελέχωση με Ανθρώπινο Δυναμικό (People Resourcing)

Η στελέχωση μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού με εργαζομένους αποτελεί δραστηριότητα ζωτικής σημασίας για την επιβίωση και την επιτυχή εξέλιξή της. Αυτό καθίσταται έκδηλο, αφού όπως ήδη έχει αναφερθεί από το δεύτερο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας, το ανθρώπινο δυναμικό είναι ένας σημαντικός πόρος που έχει η επιχείρηση στη διάθεσή της και συνιστά πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (resource-based view). Οι όροι που χρησιμοποιούνται στη διεθνή βιβλιογραφία να αποδώσουν την έννοια της στελέχωσης με εργαζομένους είναι «*people resourcing*», «*employee resourcing*» και «*resourcing*». Αντικατοπτρίζουν όλες τις δραστηριότητες που αποσκοπούν στην απόκτηση, τη διατήρηση και την εξέλιξη των ατόμων στο εργασιακό περιβάλλον. Η επιχείρηση για να διασφαλίζει ότι διαθέτει ταλαντούχους εργαζόμενους που θα συμβάλλουν στην επίτευξη των επιχειρησιακών της σκοπών προβαίνει σε μια ολοκληρωμένη και στοχευμένη διαδικασία προγραμματισμού (workforce planning), προσέλκυσης (recruiting) κι επιλογής (selection) εργαζομένων, διατήρησής τους (retaining), διαχείρισης της αλλαγής προσωπικού στις θέσεις εργασίας (turnover) και διοίκησης ταλέντου (talent management) (Armstrong & Taylor, 2014).

5.2 Στρατηγική Στελέχωση (Strategic Resourcing)

Αναπόσπαστη και θεμελιώδης διαδικασία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων είναι η Στρατηγική Στελέχωση (strategic resourcing). Διασφαλίζει αφενός την απόκτηση και τη διατήρηση του επαρκούς και ποιοτικού ανθρώπινου δυναμικού κι αφετέρου την επιλογή κι ανέλιξη εκείνων των εργαζομένων που ταυτίζονται με την κουλτούρα της επιχείρησης και μπορούν να συνεισφέρουν στην πραγμάτωση των στρατηγικών της επιδιώξεων. Απώτερος στόχος

της συνεπώς, είναι η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση μέσω της απασχόλησης επίλεκτων εργαζομένων. Κατά συνέπεια, η στελέχωση έχει στρατηγικό χαρακτήρα διότι οι επιχειρήσεις όταν κατανέμουν αποτελεσματικά τους ανθρώπινους πόρους και τους αξιοποιούν αποδοτικά, διασφαλίζουν την υλοποίηση των σκοπών τους σε στρατηγικό και λειτουργικό επίπεδο, καθώς είναι εκείνοι που θέτουν σε εφαρμογή το στρατηγικό σχέδιο. Επομένως, επιδιώκεται στρατηγική ευθυγράμμιση των δραστηριοτήτων στελέχωσης με την επιχειρησιακή στρατηγική προκειμένου να επιτευχθούν οι σκοποί της (Armstrong & Taylor, 2014).

Η στρατηγική ευθυγράμμιση δύναται να υλοποιηθεί όταν λαμβάνεται υπόψιν η κατεύθυνση που χαράζει η επιχείρηση για την περάτωση των επιχειρησιακών σκοπών και προσδιορίζονται τα ακόλουθα στοιχεία (Armstrong & Taylor, 2014):

- **ο απαιτούμενος αριθμός εργαζομένων** για να υλοποιηθεί το στρατηγικό σχέδιο
- **οι δεξιότητες και τα συμπεριφορικά χαρακτηριστικά** που θα πρέπει να έχουν οι εργαζόμενοι ώστε να διευκολύνουν την πραγμάτωση των σκοπών
- **η επίδραση της αναδιάρθρωσης της επιχείρησης** ως αποτέλεσμα διαφορετικών παραγόντων (λ.χ. συγχωνεύσεις, εξαγορές, ανάπτυξη αγοράς ή προϊόντος, εξορθολογισμός για αύξηση της αποδοτικότητας κοκ)
- **τα σχέδια για την αλλαγή κουλτούρας της επιχείρησης** σε τομείς όπως τα πρότυπα επίδοσης, η ποιότητα, η εξυπηρέτηση πελατών, η ομαδικότητα κοκ

Το σύγχρονο Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων σε αντίθεση με την παραδοσιακή διοίκηση προσωπικού δίνει μεγάλη έμφαση στην επιλογή εργαζομένων που διαθέτουν συγκεκριμένες στάσεις και συμπεριφορές. Ειδικότερα, επιλέγει αυτούς που οι managers θεωρούν ότι συγκεντρώνουν εκείνα τα χαρακτηριστικά που είναι ευνοϊκότερα για την εξυπηρέτηση των σκοπών της επιχείρησης. Ωστόσο, εξαιτίας αυτής της τάσης, ελλοχεύει ο κίνδυνος εμφάνισης μεγάλου βαθμού ομοιογένειας μέσα στις επιχειρήσεις, γεγονός που θα αποτελέσει τροχοπέδη στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον που απαιτεί ετερογένεια στις ομάδες, με καινοτόμους και ρηξικέλευθους εργαζομένους, προκειμένου να επιλύσουν προβλήματα και να ανταποκριθούν σε προκλήσεις (Townley, 1989).

Υπογραμμίζεται ότι η Στρατηγική Στελέχωση μέσω των δραστηριοτήτων που αναπτύσσει για να εξασφαλίσει στην επιχείρηση το ανθρώπινο δυναμικό που χρειάζεται οφείλει να συμμετέχει και

στο στάδιο της διαμόρφωσης της στρατηγικής της επιχείρησης. Αυτό διότι θα πρέπει να επισημαίνει από την αρχή τις ευκαιρίες που υπάρχουν ή τους περιορισμούς που υφίστανται ή τις δυσκολίες που πιθανόν ανακύψουν κι έχουν ως αποτέλεσμα να δυσχεράνουν την υλοποίηση των στρατηγικών επιδιώξεων (Armstrong & Taylor, 2014).

Στο πλαίσιο της Στρατηγικής Στελέχωσης προκειμένου να εξασφαλιστεί το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό πραγματοποιούνται οι ακόλουθες δραστηριότητες:

- **Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού** (workforce planning/human resource planning): πραγματοποιείται πρόβλεψη για τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό, ορίζεται ο αριθμός κι οι ειδικότητες των εργαζομένων.
- **Ανάπτυξη της πρότασης αξίας της επιχείρησης προς τον εργαζόμενο** (organization's employee value proposition) και **της φήμης του ως εργοδότη** (employer brand): το πρώτο σκέλος αφορά στα προνόμια που προσφέρει η επιχείρηση και την αξία που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι (υποψήφιοι και εν ενεργεία), ενώ το δεύτερο σχετίζεται με την εικόνα που διαμορφώνεται στη συνείδηση του υποψήφιου εργαζόμενου σχετικά με το εργασιακό περιβάλλον. Και τα δύο έχουν ως στόχο να καταστήσουν ελκυστική την επιχείρηση σε υποψήφιους εργαζομένους ώστε να τους προσελκύσουν και εν συνεχεία να τους διατηρήσουν στο δυναμικό τους.
- **Σχέδια Στελέχωσης** (resourcing plans): ανάπτυξη σχεδίων για εύρεση εργαζομένων εντός της επιχείρησης, οι οποίοι θα εκπαιδευτούν για να αναπτύξουν νέες δεξιότητες. Εάν οι ανάγκες της επιχείρησης δε μπορούν να καλυφθούν από το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό, δημιουργούνται μεγαλύτερης διάρκειας σχέδια για την προσέλκυση κι επιλογή νέων εργαζομένων (recruitment and selection).
- **Σχέδια Παραμονής** (retention plans): εκπόνηση σχεδίων με στόχο η επιχείρηση να κατορθώσει να διατηρήσει στους κόλπους της τους εργαζομένους που διαθέτει.
- **Σχέδια Ευελιξίας** (flexibility plans): προετοιμασία σχεδίων που αποσκοπούν αφενός στην ευέλικτη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού ώστε η επιχείρηση να επωφεληθεί στο μέγιστο βαθμό από αυτούς κι αφετέρου στη γρήγορα προσαρμογή σε τυχόν νέες συνθήκες που θα προκύψουν.
- **Διοίκηση Ταλέντου** (talent management): αποτελεί θεμελιώδη δραστηριότητα στο πλαίσιο της στελέχωσης και του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων εν γένει. Εξασφαλίζει ότι η επιχείρηση μέσα από αλληλουχία διαδικασιών είναι σε θέση να διαθέτει

μία δεξαμενή ταλαντούχων εργαζομένων. Ο όρος άρχισε να κάνει την εμφάνισή του μετά το 1998 κι ύστερα από την έρευνα της McKinsey που φέρει τον τίτλο «The War for Talent». Σύμφωνα με τους Tansley και Sempik (2008) περιλαμβάνει όλες εκείνες τις στρατηγικές και τα πρωτόκολλα που απαιτούνται για τη συστηματική αρχικά προσέλκυση κι εν συνεχεία επιλογή, ανάπτυξη, διατήρηση κι εξέλιξη εκείνων των εργαζομένων που διαθέτουν πολύτιμο ταλέντο και προσδίδουν ιδιαίτερη αξία στην επιχείρηση (Tansley & Sempik, 2008).

5.3 Προσέλκυση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η προσπάθεια μιας επιχείρησης να αποκτήσει τους κατάλληλους εργαζομένους για την υλοποίηση των στόχων και σκοπών της οφείλει να περιλαμβάνει αποτελεσματικές ενέργειες προσέλκυσης κι επιλογής υποψηφίων (Mathis and Jackson, 2010). Η διαδικασία της προσέλκυσης (recruitment) ορίζεται ως η διαδικασία εντοπισμού υποψηφίων που πληρούν τις προϋποθέσεις για την κάλυψη κενών θέσεων εντός των επιχειρήσεων (Opatha, 2010). Τόσο στον επαγγελματικό όσο και στον μη επαγγελματικό τομέα, η πρόσληψη περιλαμβάνει την αναζήτηση μιας ποικιλίας υποψηφίων με τα απαραίτητα προσόντα και δυνατότητες και την γνωστοποίηση των διαθέσιμων ευκαιριών απασχόλησης σε αυτούς (Raghavi & Gopinathan, 2013). Η πρόσληψη προϋποθέτει την προσέλκυση ατόμων που διαθέτουν τις απαραίτητες ικανότητες, δεξιότητες και χαρακτηριστικά για την επιτυχή επίδοση εργασίας και επίτευξη στόχων. Αυτό περιλαμβάνει την αναζήτηση, την προσέλκυση, την παροχή πληροφοριών και την επιλογή υποψηφίων που ευθυγραμμίζονται καλύτερα με τις απαιτήσεις της ανοιχτής θέσης εργασίας. Ο πρωταρχικός στόχος της πρόσληψης είναι να εντοπιστεί επαρκής αριθμός υποψηφίων για να επιτραπεί η επιλογή των καταλληλότερων (Ofori & Aryeetey, 2011). Συνεπώς, η διαδικασία της προσέλκυσης δημιουργεί, για την επιχείρηση, μία δεξαμενή από καταρτισμένους και ταλαντούχους υποψηφίους.

Από την άλλη πλευρά, η επιλογή περιλαμβάνει τη χρήση προκαθορισμένων και τυποποιημένων μεθόδων και τεχνικών ειδικών για μια εργασία για την επιλογή ατόμων που ανταποκρίνονται καλύτερα στις απαιτήσεις της. Οι Armstrong και Taylor (2014) ορίζουν την επιλογή ως «*τη διαδικασία καθορισμού των υποψηφίων που πρέπει να επιλεγούν για θέσεις εργασίας*». Ο πρωταρχικός στόχος της διαδικασίας επιλογής είναι ο εντοπισμός εργαζομένων υψηλής ποιότητας που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της εταιρείας και ταιριάζουν με το ήδη υπάρχον ανθρώπινο

δυναμικό ενώ παράλληλα υπάρχει μέριμνα για ελαχιστοποίηση του κόστους (Armstrong & Taylor 2014, Ofori & Aryeetey, 2011, Opatha, 2010). Επιπλέον, ο Gamage (2014) τονίζει ότι, εκτός από την επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων με τον πλέον οικονομικά αποδοτικό τρόπο, η δημιουργία και η διατήρηση μιας θετικής εικόνας του εργοδότη είναι ένας κρίσιμος στόχος της διαδικασίας επιλογής. Η επιλογή μπορεί επίσης να θεωρηθεί ως διαδικασία απόρριψης, επειδή περιλαμβάνει τον αποκλεισμό των υποψηφίων και την επιλογή μόνο μερικών για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας (Gamage 2014). Εάν ο αριθμός των υποψηφίων είναι ίσος με τον αριθμό των κενών θέσεων, τότε η επιχείρηση δύναται είτε να τους προσλάβει όλους -χωρίς ουσιαστικά να ακολουθείται το στάδιο της επιλογής- είτε να αφήσει κάποιες θέσεις κενές επιλέγοντας ορισμένους από αυτούς τους υποψηφίους (Mathis and Jackson, 2010).

5.3.1 Στόχοι προσέλκυσης

Οι επιχειρήσεις προβαίνοντας στη διαδικασία της προσέλκυσης επιδιώκουν να υλοποιήσουν μία σειρά από στόχους που ορισμένες φορές είναι αντικρουόμενοι. Οι στόχοι αυτοί είναι οι κάτωθι και πρέπει να υλοποιηθούν με τρόπο αποδοτικό, δηλαδή με το ελάχιστο δυνατό κόστος και τη μέγιστη ταχύτητα (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2016):

- προσέλκυση επαρκούς αριθμού υποψηφίων εργαζομένων. Ωστόσο, εάν ο αριθμός είναι εξαιρετικά μεγάλος, τότε αυξάνεται το κόστος επεξεργασίας όλων αυτών των προφίλ.
- στόχευση στα άτομα που αφενός συγκεντρώνουν εκείνα τα χαρακτηριστικά που είναι απαραίτητα για την ικανοποίηση των απαιτήσεων της θέσης εργασίας κι αφετέρου ενδιαφέρονται πραγματικά να εργαστούν στην επιχείρηση
- υποστήριξη και προώθηση ατόμων που εργάζονται ήδη στην επιχείρηση, έχουν αποδείξει την αξία τους και η προαγωγή τους θα ωφελήσει περαιτέρω την επιχείρηση
- ενίσχυση της θετικής εικόνας που έχουν οι υποψήφιοι εργαζόμενοι απέναντι στην επιχείρηση. Στόχος είναι να διαμορφώσουν θετική άποψη ακόμη κι οι υποψήφιοι που απορρίφθηκαν.

Οι αποφάσεις σχετικά με την προσέλκυση αφορούν όχι μόνο στον αριθμό και το είδος των υποψηφίων, αλλά οφείλουν να προσδιορίζουν και να συνυπολογίζουν πόσο δύσκολες ή επιτυχημένες είναι οι ενέργειες που πραγματοποιούνται για κάθε διαφορετικό τύπο εργασίας, ενώ

παράλληλα η προσέλκυση είναι αποδοτική όταν εστιάζει στην εύρεση ταλαντούχων εργαζομένων προτού προκύψουν ανάγκες στελέχωσης. Η διαδικασία της προσέλκυσης καθίσταται ολοένα και πιο σημαντική για τις επιχειρήσεις καθώς η αγορά εργασίας μεταβάλλεται. Το κόστος της δύναται να φτάσει αρκετά ψηλά, ωστόσο δε θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ένα επιπρόσθετο έξοδο που οφείλει να καλύψει η επιχείρηση. Αφενός διότι αυξάνεται με το πέρασμα του χρόνου το κόστος που προκύπτει από τις θέσεις εργασίας που παραμένουν κενές κι αφετέρου διότι η προσέλκυση πρέπει να γίνεται αντιληπτή ως τμήμα του ευρύτερου HR σχεδιασμού και της στρατηγικής της επιχείρησης (Mathis and Jackson, 2010). Οι στόχοι της προσέλκυσης, οι μέθοδοι που εφαρμόζονται καθώς και η μετέπειτα επιλογή θα πρέπει να είναι εναρμονισμένες με τη στρατηγική που ακολουθείται και τα μελλοντικά σχέδια (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2016).

5.3.2 Προϋποθέσεις αποτελεσματικής προσέλκυσης

Προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της προσέλκυσης χρειάζεται να πληρούνται οι ακόλουθες προϋποθέσεις που αφορούν στην ίδια την επιχείρηση (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2016):

- γνώση των αναγκών της επιχείρησης γι' ανθρώπινο δυναμικό
- γνώση της πορείας των προαγωγών που αναμένεται να λάβουν χώρα
- πρόβλεψη για τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης βάσει δεδομένων προηγούμενων ετών και μελλοντικών σχεδίων
- γνώση του προφίλ του ιδανικού υποψηφίου για την εκάστοτε ανοιχτή θέση εργασίας και των καθηκόντων που θα εκτελεί μετά την πρόσληψή του
- απόφαση για το εάν θα χρησιμοποιηθούν εσωτερικές ή εξωτερικές πηγές προσέλκυσης

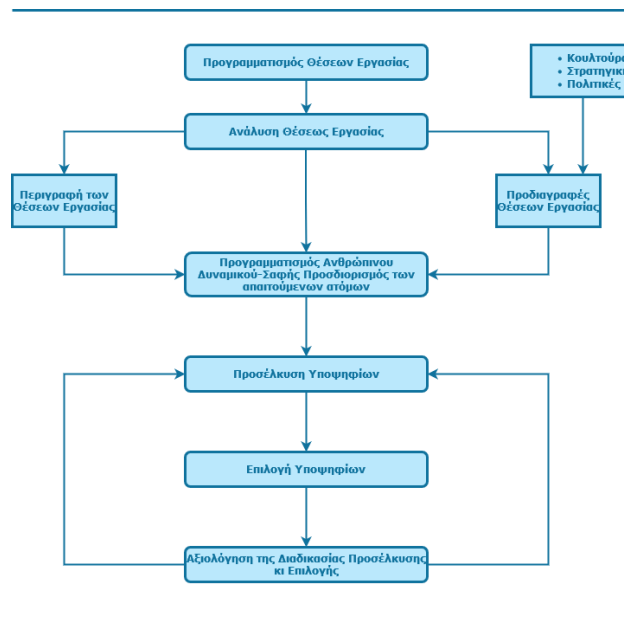
Παράλληλα, προκειμένου η διαδικασία της προσέλκυσης να επιφέρει να επιδιωκόμενα αποτελέσματα χρειάζεται να ισχύουν προϋποθέσεις που αφορούν περισσότερο στα τεχνικά χαρακτηριστικά που οφείλει να γνωρίζει και να ακολουθεί μία επιχείρηση. Οι προϋποθέσεις αυτές είναι οι εξής (Mathis and Jackson, 2010):

- γνώση του κλάδου δραστηριοποίησης της επιχείρησης και του τόπου στον οποίο μπορούν να εξευρεθούν οι καταρτισμένοι υποψήφιοι

- προσδιορισμός των παραγόντων που έχουν ρόλο κλειδί στην αγορά εργασίας για την επιτυχία στη διαδικασία προσέλκυσης, συμπεριλαμβανομένου των τακτικών προσέλκυσης που ακολουθούν οι ανταγωνιστές
- δημιουργία σχέσεων της επιχείρησης με πηγές άντλησης μελλοντικών υποψηφίων εργαζομένων
- αξιοποίηση δεικτών πρόσληψης (recruiting metrics) ώστε να μετράται η αποδοτικότητα των δραστηριοτήτων πρόσληψης
- προώθηση της φήμης της επιχείρησης (employer brand) ως καλό εργασιακό περιβάλλον ώστε οι υποψήφιοι να επιθυμούν την ένταξή τους στο δυναμικό της

5.3.3 Τα στάδια της προσέλκυσης

Η προσέλκυση αποτελείται από ένα σύνολο σταδίων που μπορούν να αποτυπωθούν σχηματικά στο διάγραμμα 5.1.



Διάγραμμα 5.1: Τα στάδια της διαδικασίας προσέλκυσης και επιλογής εργαζομένων

Πηγή: Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ. (2016). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (1η εκδ.). Αθήνα: Γ. Μπένου, σελ. 269.

Όπως μπορούμε να διακρίνουμε στο διάγραμμα 5.1, στα πρώτα στάδια της διαδικασίας βρίσκεται ο προγραμματισμός των θέσεων εργασίας και η ανάλυση των θέσεων εργασίας.

Προγραμματισμός των θέσεων εργασίας (workforce planning): ο Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί κύρια διαδικασία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων, η οποία διαμορφώνεται από τη στρατηγική του οργανισμού και διασφαλίζει την ύπαρξη του σωστού αριθμού εργαζομένων με τα σωστά προσόντα, στις σωστές θέσεις, που μπορούν σε σωστό χρόνο να επιτυγχάνουν τους μακροπρόθεσμους και βραχυπρόθεσμους σκοπούς της επιχείρησης (CIPD, 2010a, p.4).

Ο Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού έχει ως στόχο να κατανείμει και να τοποθετήσει αποτελεσματικά τους εργαζομένους εντός της επιχείρησης καθώς και να συμβάλλει μετέπειτα στην ανάπτυξή τους προκειμένου να αξιοποιηθούν από την επιχείρηση. Παράλληλα όμως, δίνεται προσοχή στο κόστος διότι τα έξοδα για τη μισθοδοσία αποτελούν σημαντικό κονδύλι κόστους (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2016).

Ο Προγραμματισμός Ανθρωπίνων Πόρων έχει τόσο ποσοτικό (hard) όσο και ποιοτικό (soft) χαρακτήρα. Σύμφωνα με τον Rothwell (1995) η «hard» οπτική λειτουργεί ως δείκτης σχετικά με το εάν η προσφορά καλύπτει τη ζήτηση για τον απαιτούμενο αριθμό εργαζομένων με τις κατάλληλες δεξιότητες, ενώ η «soft» οπτική έχει ως στόχο να κρατά ενήμερο τον οργανισμό σχετικά με τις επιπτώσεις που επιφέρει η υλοποιούμενη στρατηγική ως προς την ανάπτυξη των εργαζομένων, την κουλτούρα, τις στάσεις που αναφύονται, τις δεξιότητες και τα αριθμητικά δεδομένα που προκύπτουν. Στο ίδιο πλαίσιο το CIPD (2010a) προβαίνει στην ίδια διάκριση σε «hard-soft» προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού. Ο «hard» εστιάζει στα αριθμητικά δεδομένα κι ειδικότερα στη διαχείριση της πληροφορίας που παράγεται μέσα στην επιχείρηση προκειμένου να κατανοηθούν οι αιτίες και τα αποτελέσματα για ορισμένες καταστάσεις και φαινόμενα που δημιουργούνται. Από την άλλη πλευρά, ο «soft» προγραμματισμός αναφέρεται σε πιο γενικά θέματα που αφορούν στην προσφορά και τη ζήτηση για εργαζομένους και στον τρόπο με τον οποίο μπορεί να αξιοποιηθεί η πληροφόρηση που συγκεντρώνεται. Παλαιότερα, η έμφαση δινόταν αποκλειστικά στη χρήση των αριθμητικών δεδομένων ώστε να υπάρξει ποσοτικοποίηση της ζήτησης και προβλέψεις σχετικά με την προσφορά εργασίας, ενώ στις μέρες μας ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού καταπιάνεται με ένα ευρύ πεδίο λειτουργιών (Armstrong and Taylor, 2014).

Οι βασικοί στόχοι-λειτουργίες του Προγραμματισμού Ανθρωπίνων Πόρων είναι (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2016):

- η ανάλυση της προσφοράς και της ζήτησης για εργαζομένους στην αγορά εργασίας
- οι προβλέψεις της επιχείρησης σχετικά με τις ανάγκες της για ανθρώπινο δυναμικό βάσει των σχεδίων και των στόχων της
- η δημιουργία οργανωμένου σχεδίου ώστε να αποκτηθεί ο απαιτούμενος αριθμός εργαζομένων τόσο σε ποσοτικό όσο και σε ποιοτικό επίπεδο
- η αποτελεσματική αντιμετώπιση των προβλημάτων που πιθανόν προκύψουν από την έλλειψη ή την υπερέπάρκεια ανθρώπινου δυναμικού

Επισημαίνεται ότι ο Προγραμματισμός Ανθρωπίνων Πόρων μπορεί να υλοποιείται διαφορετικά σε κάθε επιχείρηση δεδομένου ότι αφενός δεν υπάρχει μία κοινή βέλτιστη πρακτική κι αφετέρου η εστίαση γίνεται σε διαφορετικούς παράγοντες. Όμως, προκειμένου να επιτευχθούν οι παραπάνω στόχοι θα πρέπει να πραγματοποιούνται τα ακόλουθα κατά τον Προγραμματισμό (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2016):

- **γνώση της επικρατούσας κατάστασης εντός της επιχείρησης** σχετικά με τα προσόντα, τις δυνατότητες και τις επιδιώξεις των υπαρχόντων εργαζομένων
- **συνεχή παρακολούθηση των εξελίξεων στην αγορά εργασίας και πραγματοποίηση προβλέψεων για τη μελλοντική ζήτηση και προσφορά** στις διαφορετικές ειδικότητες ανθρώπινου δυναμικού
- **προγραμματισμός ενεργειών για την εξασφάλιση εργαζομένων**, που θα υλοποιούν τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους της επιχείρησης, ώστε να είναι σε θέση να καλύπτουν κενές θέσεις ή να προβαίνουν σε μείωση προσωπικού ανάλογα με τις συνθήκες

Ο Προγραμματισμός Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί ζωτικό στοιχείο του ευρύτερου στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης (Armstrong and Taylor, 2014). Δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού επαναπροσδιορίζουν τις αλλαγές σε διάφορες δραστηριότητες που υλοποιούν καθώς και την κλίμακα αυτών των δραστηριοτήτων, είναι αναγκαίο να καθοριστούν οι θεμελιώδεις ικανότητες (core competencies) και τα συμπεριφορικά χαρακτηριστικά που χρειάζεται να έχουν οι εργαζόμενοι ώστε να είναι σε θέση να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της εργασίας τους και να επιτυγχάνουν τους στόχους (Armstrong and Taylor, 2014). Συνεπώς, τα

στρατηγικά σχέδια της επιχείρησης κι η οικονομική κατάσταση στην οποία βρίσκεται επηρεάζουν και καθορίζουν τις ανάγκες της για ανθρώπινο δυναμικό (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2016), τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι θα πρέπει να εκπαιδευτούν και να εξελιχθούν για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις, ενώ μπορεί να προκύψουν τυχόν δυσκολίες στην εύρεση κατάλληλου προσωπικού (Armstrong and Taylor, 2014). Συνεπώς, απαιτείται συνεργασία μεταξύ εκείνων που διαμορφώνουν τη στρατηγική κι εκείνων που είναι υπεύθυνοι για τον Προγραμματισμό των Ανθρώπινων Πόρων (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2016).

Ανάλυση θέσεων εργασίας (job analysis): Στο πλαίσιο του Προγραμματισμού των θέσεων εργασίας, οι επαγγελματίες του HR προχωρούν στη διαδικασία της ανάλυσης των θέσεων, κατά την οποία προσδιορίζουν τα καθήκοντα και τις δραστηριότητες που θα εκτελούν οι νέοι εργαζόμενοι, τις δεξιότητες και τα στοιχεία του χαρακτήρα (προσόντα, γνώσεις, ικανότητες) που χρειάζεται να διαθέτουν για να ανταποκριθούν στις μελλοντικές εργασιακές απαιτήσεις (Dessler, 2020).

Από την παραπάνω διαδικασία παράγεται πολύτιμη πληροφορία που μπορεί να χρησιμεύσει στην εκπόνηση επιμέρους αναλύσεων όπως η περιγραφή των θέσεων εργασίας (job descriptions) κι ο καθορισμός των προδιαγραφών θέσης ή προσώπου (job/person specifications) που χρειάζεται να ικανοποιούν οι εργαζόμενοι για την κάλυψη αυτών των θέσεων (Dessler, 2020).

Η **περιγραφή της θέσης εργασίας** περιλαμβάνει ένα σύνολο πληροφοριών αναφορικά με το περιεχόμενο της εργασίας. Ειδικότερα, τα καθήκοντα και τις δραστηριότητες που θα κληθούν να φέρνουν εις πέρας οι εργαζόμενοι, τις ευθύνες που θα έχουν, τη θέση που κατέχει η εκάστοτε εργασία στο οργανόγραμμα της επιχείρησης, τις συνθήκες εργασίας και τα αποτελέσματα που αναμένεται να επιτύχει ο νέος εργαζόμενος. Οι **προδιαγραφές θέσης ή προσώπου** προσδιορίζουν την εκπαίδευση που πρέπει να έχει λάβει ο εργαζόμενος, τα προσόντα, τις δεξιότητες, την εργασιακή εμπειρία, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που οφείλει να διαθέτει καθώς και τις δραστηριότητες που απαιτεί η θέση εργασίας, προκειμένου ο μελλοντικός εργαζόμενος να εκτελεί την εργασία του με αποτελεσματικό τρόπο (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2016). Όπως μπορούμε να διαπιστώσουμε από το διάγραμμα 4.1, οι προδιαγραφές για τις θέσεις εργασίας διαμορφώνονται δεχόμενες επιρροές από την *κουλτούρα*, τη *στρατηγική* και τις *πολιτικές* που εφαρμόζει η εκάστοτε επιχείρηση.

Επίσης, από την ανάλυση της θέσης εργασίας προκύπτουν πληροφορίες για την **ανάλυση και τον ορισμό ρόλου (role analysis & specification)**, την **ανάλυση της επίδοσης (performance analysis)** και τις **προδιαγραφές μάθησης ή εκπαίδευσης (training specification)**. Οι επιχειρήσεις αποφασίζουν κι επιλέγουν ποιες από τις προαναφερθείσες τεχνικές ταιριάζουν καλύτερα στις ανάγκες τους και ορίζουν το περιεχόμενο σε καθεμία από αυτές. Η ανάλυση ρόλου δεν εστιάζει στις δραστηριότητες που θα πραγματοποιήσει ο εργαζόμενος, αλλά αφορά στη *συμπεριφορά* που χρειάζεται να επιδείξει ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός της θέσης εργασίας. Η διαδικασία που ακολουθείται για τον προσδιορισμό του περιεχομένου της θέσης εργασίας και τον καθορισμό του ρόλου είναι η ίδια, εντούτοις υπάρχει διαφοροποίηση των στόχων κάθε ανάλυσης. Πολλοί χρησιμοποιούν τους δύο αυτούς όρους εναλλακτικά ή επιλέγεται ο όρος «ανάλυση ρόλου» για να αποδώσει και τους δύο. Παρόλα αυτά, τα τελευταία χρόνια καθίσταται ολοένα και συχνότερη η διάκριση μεταξύ του *περιεχομένου της θέσης εργασίας* και της *συμπεριφοράς που απαιτείται*. Απότοκο της ανάλυσης ρόλου είναι ο ορισμός ρόλου, ο οποίος περιγράφει τον *ρόλο* που θα διαδραματίζει ο εργαζόμενος προκειμένου να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας και αξιοποιείται ως πρόσθετη πληροφορία στην περιγραφή της θέσης με σκοπό να ενημερώσει για την επιθυμητή συμπεριφορά (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2016).

Η **ανάλυση της επίδοσης** σχετίζεται με τα *επίπεδα επίδοσης* που η επιχείρηση επιθυμεί ο εργαζόμενος να σημειώνει κατά τις ώρες εργασίας του. Σε αυτή εμπεριέχονται πολλές φορές οι επαγγελματικές δεξιότητες (competencies) που απαιτούνται, όταν δε βρίσκονται στην ανάλυση ρόλου ή τις προδιαγραφές. Οι **προδιαγραφές μάθησης ή εκπαίδευσης** προσδιορίζουν τις *γνώσεις* και τις *δεξιότητες* που είναι αναγκαίο να διαθέτει ένας υποψήφιος προκειμένου να επιτευχθεί ένα ορισμένο επίπεδο επίδοσης. Παράλληλα, αποτελούν πηγή άντλησης πληροφοριών για τον προσδιορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών και την οργάνωση των προγραμμάτων εκπαίδευσης διότι σχεδιάζονται με βάση τις δεξιότητες και τις δραστηριότητες που απαιτούνται για την εκάστοτε εργασιακή θέση (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2016).

Οι πληροφορίες που συλλέγονται από την ανάλυση της θέσης εργασίας σχετικά με το σύνολο των χαρακτηριστικών (γνώσεις, δεξιότητες) που χρειάζεται να συγκεντρώνει ο υποψήφιος και το περιεχόμενο της θέσης εργασίας εισφέρουν πολύτιμα στοιχεία που χρησιμοποιούνται στο σύνολο των δραστηριοτήτων του HRM. Πιο συγκεκριμένα, η πληροφόρηση που προκύπτει χρησιμεύει στη διαδικασία της προσέλκυσης κι επιλογής των υποψηφίων, στην αξιολόγηση της επίδοσης ως

προς τα καθήκοντα που έχουν καθοριστεί και τα πρότυπα που έχουν τεθεί, τις ανάγκες για εκπαίδευση, σε θέματα συμμόρφωσης που πρέπει να προχωρήσει η επιχείρηση ανάλογα με τα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας και το πακέτο των οικονομικών παροχών των εργαζομένων καθώς αποτελεί συγκερασμό των προσόντων του εκάστοτε εργαζομένου και των απαιτήσεων της θέσης εργασίας (Dessler, 2020).

Συμπερασματικά, τα στοιχεία που προκύπτουν από την ανάλυση των θέσεων εργασίας μέσω της περιγραφής και των προδιαγραφών των θέσεων εργασίας, παρέχουν τις πληροφορίες που απαιτούνται ώστε να πραγματοποιηθεί ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού και να προσδιοριστούν οι ανάγκες της επιχείρησης για νέο ανθρώπινο δυναμικό. Στη συνέχεια, οι επαγγελματίες του HRM προχωρούν στην προσέλκυση των υποψηφίων (διάγραμμα 5.1).

Προσέλκυση Υποψηφίων: Αφού προσδιοριστεί ο αριθμός των νέων εργαζομένων που πρέπει να προσληφθούν, στη συνέχεια η επιχείρηση θα αποφασίσει τους τρόπους προσέλκυσης που θα υιοθετήσει ώστε να προσελκύσει τους κατάλληλους υποψηφίους αναφορικά με τις θέσεις εργασίας. Ο σχεδιασμός της διαδικασίας προσέλκυσης εργαζομένων θα πρέπει να περιλαμβάνει (Armstrong & Taylor, 2014):

1. Ανάλυση των δυνατών (strengths) κι αδύναμων (weaknesses) στοιχείων της επιχείρησης ως εργοδότης. Προκειμένου να προσδιοριστεί η αξία που λαμβάνουν τα άτομα όταν εργάζονται σε αυτή και να διαμορφωθεί το employer brand της ώστε να είναι σε θέση να προσελκύσει ταλαντούχους υποψηφίους. Η επιχείρηση μπορεί να διεξάγει έρευνα στους ήδη υπάρχοντες εργαζομένους ώστε να ενημερωθεί για την άποψη που έχουν σχετικά με την επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα, από τη διεξαγωγή της έρευνας είναι ωφέλιμο να προκύψουν πληροφορίες σχετικά με τη φήμη της επιχείρησης σε τοπικό ή εθνικό επίπεδο, τις συνθήκες εργασίας και τα benefits που δίνονται, το επίπεδο των οικονομικών απολαβών, την ασφάλεια των εργαζομένων, το εσωτερικό κίνητρο για να εργάζεται κάποιος στην επιχείρηση, τις ευκαιρίες για εκπαίδευση και κατάρτιση, τις προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης καθώς και την τοποθεσία που βρίσκεται η επιχείρηση.
2. Ανάλυση των προϋποθέσεων που πρέπει να πληρούνται ώστε να προσδιοριστεί το προφίλ των υποψηφίων εργαζομένων. Αρχικά, απαιτείται να καθοριστούν οι θέσεις εργασίας για τις οποίες θα γίνει η προσέλκυση και να τεθεί το χρονικό όριο μέσα στο οποίο θα πρέπει να καλυφθούν οι θέσεις. Στη συνέχεια να οριστούν τα καθήκοντα και το προφίλ του

κατάλληλου υποψηφίου (επίπεδο εκπαίδευσης, προσόντα, εργασιακή εμπειρία) για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Μετέπειτα, να εξεταστούν ποιες πηγές είναι περισσότερο κατάλληλες να αξιοποιηθούν για την προσέλκυση των υποψηφίων και να οριστούν οι όροι και οι συνθήκες εργασίας. Επίσης, χρειάζεται να προβληθούν τα δυνατά χαρακτηριστικά της επιχείρησης κατά τις ενέργειες προώθησης της αγγελίας εργασίας ώστε να προσελκύσει τους καλύτερους υποψηφίους.

3. Αναγνώριση των κατάλληλων πηγών εύρεσης υποψηφίων. Οι εταιρείες έχουν μεγάλο εύρος επιλογών όσον αφορά στις μεθόδους προσέλκυσης υποψηφίων, τις οποίες μπορούν να εφαρμόσουν και συνδυαστικά μεταξύ τους. Ορισμένα κριτήρια που μπορούν να τεθούν για την επιλογή της μεθόδου αφορούν: στη δυνατότητα της μεθόδου να προσελκύσει καλούς υποψηφίους, στην ταχύτητα της μεθόδου να προσελκύσει τους κατάλληλους υποψηφίους ώστε να ολοκληρωθεί η διαδικασία και τέλος το κόστος που μπορεί να επιφέρει η μέθοδος για την επιχείρηση (λ.χ κόστος διαφήμισης, κόστος για τους συνεργαζόμενους συμβούλους) (Armstrong & Taylor, 2014).

Συνεπώς, προκειμένου να υπάρξει αποτελεσματικότητα στην προσέλκυση υποψηφίων χρειάζεται να υπάρχει ένα ισχυρό employer branding, να προσδιοριστούν οι απαραίτητες προϋποθέσεις από τους επαγγελματίες του HR (recruiters) για να διαμορφωθούν τα προφίλ των υποψηφίων και να αποφασιστούν οι πηγές από τις οποίες θα αναζητηθούν οι υποψήφιοι (Dessler, 2020).

5.3.3.1 Μέθοδοι Προσέλκυσης Υποψηφίων

Εσωτερικές Πηγές Προσέλκυσης Υποψηφίων (Internal Sources of Candidates)

Οι εσωτερικές πηγές προσέλκυσης υποψηφίων αφορούν τις περιπτώσεις στις οποίες οι επιχειρήσεις αποφασίζουν να καλύψουν τις θέσεις εργασίας με ανθρώπινο δυναμικό που ήδη εργάζεται στη συγκεκριμένη εταιρεία. Η πρακτική αυτή συχνά αποτελεί μία από τις καλύτερες πηγές προσέλκυσης (Dessler, 2020) κι επιλέγεται από τις περισσότερες επιχειρήσεις όταν αυτό κρίνεται αποτελεσματικό (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2016).

Ένα επίσημο κι οργανωμένο σύστημα εσωτερικής προσέλκυσης περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των επαγγελματικών προσόντων για κάθε θέση, την αναζήτηση υποψηφίων εργαζομένων στα

αρχαία της επιχείρησης από τους επαγγελματίες του HR και τέλος την υλοποίηση μία σειράς από διαδικασίες για να καθοριστεί ποιοι εργαζόμενοι θα ανελιχθούν.

Ωστόσο, οι μικρές κυρίως εταιρείες εφαρμόζουν ένα ανεπίσημο σύστημα εύρεσης των εργαζομένων που αξίζει να προαχθούν εντός της επιχείρησης. Ως εκ τούτου, τα μειονεκτήματα αυτού του συστήματος είναι ότι ικανοί εργαζόμενοι είναι πιθανό να παραβλεφθούν και να μην προαχθούν, και υπάρχει το ενδεχόμενο φαινομένων αναξιοκρατίας και μεροληπτικής αντιμετώπισης ενός μέρους των εργαζομένων (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2016).

Η εσωτερική προσέλκυση υποψηφίων εργαζομένων περιλαμβάνει τις ακόλουθες μεθόδους (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2016):

1. Ανακοίνωση θέσεων εργασίας (Job posting): οι εργαζόμενοι πληροφορούνται για τις ανοικτές θέσεις εργασίας μέσω της ηλεκτρονικής επικοινωνίας (intranet), του πίνακα ανακοινώσεων ή των προϊσταμένων τους.
2. Αίτηση εργαζομένου για κάλυψη θέσεων εργασίας (Job bidding): οι εργαζόμενοι θεωρώντας ότι διαθέτουν τα απαραίτητα προσόντα, την εργασιακή εμπειρία ή/και αρχαιότητα στην επιχείρηση, υποβάλλουν αίτηση οικειοθελώς για τις κενές θέσεις.

Το είδος απασχόλησης της εκάστοτε ανοιχτής θέσης και το επίπεδο διοικητικής ιεραρχίας που αφορά, καθορίζει τις διαφορετικές μεθόδους εσωτερικής προσέλκυσης που εφαρμόζονται.

Η μέθοδος της εσωτερικής προσέλκυσης επιλέγεται από μεγάλες επιχειρήσεις στις οποίες υπάρχει έντονη συνδικαλιστική δράση, δημόσιες υπηρεσίες και πολυεθνικές εταιρείες στις οποίες οι εργαζόμενοι επιθυμούν να μετακινηθούν εσωτερικά εντός των θυγατρικών διαφορετικών χωρών. Οι μικρότερες επιχειρήσεις όταν επιδιώκουν να καλύψουν θέσεις ανώτερου επιπέδου διοίκησης συνήθως δεν επιλέγουν την εσωτερική προσέλκυση. Από την άλλη πλευρά, οι μεγαλύτερες ελληνικές επιχειρήσεις ακολουθούν αρκετά δομημένες μεθόδους εσωτερικής προσέλκυσης. Η μέθοδος του job posting υιοθετείται κυρίως από πολυεθνικές εταιρείες.

Εξωτερικές Πηγές Προσέλκυσης Υποψηφίων

Επιχειρήσεις που συγκεντρώνουν μία σειρά από χαρακτηριστικά όπως, ότι βρίσκονται σε φάση ανάκαμψης, έχουν ανάγκη από ανθρώπινο δυναμικό με διαφορετικό υπόβαθρο, φρέσκες ιδέες και δεξιότητες τις οποίες δε διαθέτουν οι υπάρχοντες εργαζόμενοι, επιθυμούν να καλύψουν θέσεις

εισαγωγικού επιπέδου (entry-level) και τέλος δεν έχουν ένα δομημένο σύστημα διαδοχής, τότε είναι πιο κατάλληλο να εφαρμόσουν τη μέθοδο της εξωτερικής προσέλκυσης εργαζομένων.

Οι μέθοδοι εξωτερικής προσέλκυσης διακρίνονται σε δύο κατηγορίες: τις **ανεπίσημες** κι **επίσημες** μεθόδους. Οι μεν πρώτες αφορούν προσωπικές συστάσεις από τρίτους ή συστάσεις ύστερα από πρότερη συνεργασία με το άτομο που προτείνεται, ενώ οι δεύτερες σχετίζονται με την εύρεση υποψηφίων που ουδεμία σχέση έχουν με την επιχείρηση (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2016).

Ανεπίσημες Μέθοδοι Προσέλκυσης

Στις ανεπίσημες μεθόδους προσέλκυσης συγκαταλέγονται οι προσλήψεις παλιών εργαζομένων ή ασκούμενων φοιτητών, οι προσλήψεις ατόμων ύστερα από σύσταση εν ενεργεία εργαζομένων στην επιχείρηση και προσλήψεις υποψηφίων που έχουν κάνει αίτηση αυτοβούλως - χωρίς να έχει εκδοθεί αγγελία (walks-ins, gate hires). Στην περίπτωση αυτή, η επιχείρηση είναι πιθανό να μη δημοσιοποιήσει ποτέ τις ανοιχτές θέσεις εργασίες στο ευρύ κοινό.

Από τις προαναφερθείσες ανεπίσημες πηγές προσέλκυσης, η υπαλληλική σύσταση ή στόμα-με-στόμα προσέλκυση (word of mouth) όπως συνηθίζεται να λέγεται, αποτελεί ενδεικτικό παράδειγμα αυτών των μεθόδων.

Συνήθως οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν έναν συγκεκριμένο ανεπίσημων κι επίσημων μεθόδων για τις προσλήψεις ανθρώπινου δυναμικού.

Επίσημες Μέθοδοι Προσέλκυσης

1. Αγγελία

Η αγγελία εργασίας είναι η πιο διαδεδομένη επίσημη μέθοδος προσέλκυσης. Η αποτελεσματική σύνταξη μιας αγγελίας βοηθά στην προσέλκυση υποψηφίων καθώς τους γνωστοποιεί όλες τις απαραίτητες πληροφορίες που πρέπει να γνωρίζουν για τη θέση εργασίας ώστε εν συνεχεία να κάνουν αίτηση: περιγραφή θέσης εργασίας και καθηκόντων, προσόντα υποψηφίων, οικονομικές απολαβές και λοιπές παροχές, τοποθεσία εργασίας.

Παλαιότερα, πριν την τόσο ευρεία χρήση του internet, οι αγγελίες για θέσεις εργασίας καταχωρούνταν σε έντυπες εφημερίδες κι έντυπα μέσα. Όμως, από το 2000 κι έπειτα, η εφαρμογή της ηλεκτρονικής προσέλκυσης υποψηφίων (**online recruiting/e-recruitment**) άρχισε να επεκτείνεται σε ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις.

2. Διαδικτυακή Προσέλκυση (Online recruitment / e-recruitment)

Η συγκεκριμένη μέθοδος στοχεύει στην προσέλκυση υποψηφίων χρησιμοποιώντας το Διαδίκτυο. Οι επιχειρήσεις αναρτούν τις αγγελίες των θέσεων εργασίας, καθιστούν εφικτή την επικοινωνία με τους υποψηφίους μέσω της ανταλλαγής e-mails και χρησιμοποιούν λογισμικά προκειμένου να θέτουν ερωτήσεις στους υποψηφίους και να τους βιντεοσκοπούν χωρίς να απαιτείται η παρουσία κάποιου επαγγελματία προσλήψεων (recruiter). Οι υποψήφιοι έχουν τη δυνατότητα να αιτηθούν για τις θέσεις εργασίας που τους ενδιαφέρουν, να αποστείλουν το βιογραφικό τους στις ίδιες τις εταιρείες ή γραφεία που αναλαμβάνουν τις προσλήψεις και να ολοκληρώνουν test αξιολόγησης (assessment tests) (Armstrong & Taylor, 2014).

Τα μέσα που χρησιμοποιούνται για τη διαδικτυακή προσέλκυση υποψηφίων είναι α) η εταιρική ιστοσελίδα (corporate website), β) η συνεργασία με ιστοσελίδες που λειτουργούν ως γραφεία ευρέσεως εργασίας (commercial job boards) τα οποία παρέχουν υπηρεσίες προσέλκυσης κάνοντας χρήση μόνο του Διαδικτύου κι αναρτώντας τις ανοιχτές θέσεις εργασίας της εκάστοτε επιχείρησης στην ιστοσελίδα τους (λ.χ. Indeed, Glassdoor κτλ.), γ) η αποδοχή αιτήσεων και βιογραφικών με τη χρήση online πλατφόρμων συμπλήρωσης στοιχείων ή μέσω αποστολής e-mail στο τμήμα HR των επιχειρήσεων, δ) η συνεργασία με εταιρείες (agency sites) που αναλαμβάνουν την προσέλκυση υποψηφίων και προβαίνουν σε μία πρώτη επικοινωνία μαζί τους πριν τους προωθήσουν εν συνεχεία στους δυνητικούς εργοδότες τους (agency sites).

3. Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης (Social Media)

Ολοένα και περισσότερο κερδίζει έδαφος η αξιοποίηση των social media στη διαδικασία προσέλκυσης υποψηφίων (Armstrong & Taylor, 2014). Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις τεχνολογίες του Διαδικτύου 2.0 και κοινωνικά μέσα δικτύωσης όπως το LinkedIn και το Facebook προκειμένου να αναζητήσουν υποψηφίους για τις θέσεις εργασίας που προσφέρουν αλλά και να μάθουν επιπλέον πληροφορίες για εκείνους.

4. Διαφήμιση (Advertising)

Η μέθοδος της διαφήμισης είναι επίσης δημοφιλής στην προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού. Χρησιμοποιείται κυρίως για θέσεις εργασίας που δημοσιεύονται σε τοπικές εφημερίδες κι εξειδικευμένα περιοδικά.

5. Γραφεία ευρέσεως εργασίας (Recruitment agencies)

Τα γραφεία ευρέσεως εργασίας αναλαμβάνουν για λογαριασμό άλλων επιχειρήσεων να αναζητήσουν και να βρουν τους κατάλληλους υποψηφίους για τις ανοιχτές θέσεις εργασίας που διαχειρίζονται ώστε εν συνεχεία να τους προωθήσουν σε εκείνες για τα επόμενα στάδια αξιολόγησης και την τελική επιλογή.

6. Σύμβουλοι Προσλήψεων κι Εταιρείες Ευρέσεως Στελεχών (Recruitment Consultants and Executive Search Consultants)

Οι επιχειρήσεις προσλαμβάνουν συμβούλους προσλήψεων προκειμένου να διαφημίσουν τις θέσεις εργασίας που προσφέρουν, να πραγματοποιήσουν συνεντεύξεις με τους υποψηφίους ώστε να δημιουργήσουν τελικά μία λίστα με τους επικρατέστερους υποψηφίους που θα προτείνουν στην επιχείρηση. Οι σύμβουλοι έχουν εξειδίκευση πάνω στον τομέα των προσλήψεων με αποτέλεσμα να συνδράμουν τις εταιρείες να μειώσουν τον χρόνο που απαιτείται για τη συγκεκριμένη διαδικασία.

Οι Εταιρείες Ευρέσεως Στελεχών ή όπως αλλιώς ονομάζονται «Κυνηγοί Κεφαλών» (Head Hunters) αποτελούν υποκατηγορία των γραφείων ευρέσεως εργασίας κι έχουν ως στόχο την εύρεση υψηλόβαθμων διοικητικών στελεχών, ο αριθμός των οποίων είναι περιορισμένος (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2016).

7. Πανεπιστημιακή Προσέλευση Εργαζομένων (Educational and Training Establishments)

Η μέθοδος αυτή αξιοποιείται κυρίως από μεγάλες και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις που έχουν ανάγκη από junior εργαζομένους με υψηλή μόρφωση. Οι επιχειρήσεις αποφασίζουν αρχικά ποια πανεπιστήμια, κολλέγια και σχολές θα επισκεφθούν. Στη συνέχεια, συνήθως τα στελέχη του HR τμήματος ή εξειδικευμένα στελέχη άλλων τμημάτων που αναζητούν υποψηφίους για το τμήμα τους, παρουσιάζουν στους σπουδαστές όλες τις πληροφορίες για την επιχείρηση και προχωρούν μετέπειτα στο στάδιο των συνεντεύξεων (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2016).

8. Εξωτερική Ανάθεση (Recruitment Process Outsourcing Providers)

Οι επιχειρήσεις συχνά αναθέτουν ολόκληρη τη διαδικασία της προσέλευσης σε εξωτερική εταιρεία (outsourcing) προκειμένου να επικεντρωθούν στη βασική ασχολία τους και να αφιερώσουν σε αυτή τους διαθέσιμους πόρους. Βέβαια, ορισμένες εταιρείες επιλέγουν να

πραγματοποιούν εσωτερικά την προσέλκυση υψηλόβαθμων στελεχών και πολύ εξειδικευμένων θέσεων, παραχωρώντας σε εξωτερικούς συνεργάτες την προσέλκυση των υπόλοιπων θέσεων.

5.4 Επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού

Η διαδικασία της επιλογής των υποψηφίων που θα εργαστούν εν τέλει στην επιχείρηση καθίσταται ιδιαίτερος κρίσιμη καθώς σε περίπτωση λανθασμένης επιλογής μπορεί να υπάρξουν αρνητικές συνέπειες για την επιχείρηση. Το κόστος μιας λανθασμένης πρόσληψης είναι αρκετά υψηλό κι υπολογίζεται περίπου στο διπλάσιο του ετήσιου εισοδήματος του ατόμου που έχει προσληφθεί, καθώς μέσα σε αυτό περιλαμβάνεται το κόστος προσέλκυσης κι επιλογής, το κόστος εκπαίδευσης κι ενημέρωσης του εργαζομένου αφού το πρώτο διάστημα δε μπορεί να αποδώσει σημαντικά. Για το λόγο αυτό οι υπεύθυνοι αναζητούν να εφαρμόσουν τις πιο αποτελεσματικές μεθόδους και συχνά επιλέγουν συμβουλευτικές υπηρεσίες άλλων εταιρειών που εξειδικεύονται στο συγκεκριμένο τομέα (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2016).

Κύριος στόχος της διαδικασίας της επιλογής είναι η πρόσληψη του καταλληλότερου υποψηφίου για την εκάστοτε θέση, η παραμονή του σε αυτή τη θέση και η επίτευξη της υψηλότερης επίδοσης κι όλα αυτά μέσα σε ένα πλαίσιο που ικανοποιεί τόσο τον υποψήφιο, όσο και την επιχείρηση. Οι κύριες προϋποθέσεις που πρέπει να υφίστανται προκειμένου οι επιχειρήσεις να οδηγηθούν σε ορθή επιλογή υποψηφίου είναι:

- Η διαμόρφωση μιας ρεαλιστικής περιγραφής της θέσης εργασίας
- Η γνώση των απαιτούμενων προσόντων που απαιτεί η θέση και των προβλημάτων της.
- Ο καθορισμός των κριτηρίων της ορθής επίδοσης.
- Η γνώση των διαφορετικών μεθόδων επιλογής και η σημασία που έχει η καθεμία.
- Η αναγκαιότητα ύπαρξης αξιοπιστίας κι εγκυρότητας στις μεθόδους επιλογής.
- Η εκπαίδευση των υπευθύνων που ασχολούνται με τις διαδικασίες της προσέλκυσης κι επιλογής ώστε να καλλιεργήσουν τις απαιτούμενες ικανότητες.
- Η ύπαρξη συστημάτων ανατροφοδότησης για μέτρηση της αποτελεσματικότητας των μεθόδων επιλογής.

5.4.1 Μέθοδοι Επιλογής

Τα στάδια που ακολουθεί η κάθε επιχείρηση στη διαδικασία της επιλογής διαφοροποιούνται ανάλογα με την επιχείρηση. Πιο συχνά χρησιμοποιείται η τεχνική του «σταδιακού αποκλεισμού» κατά την οποία ο υποψήφιος εργαζόμενος περνά μέσα από μία σειρά αξιολογήσεων, όπως είναι η αίτηση, το βιογραφικό σημείωμα, οι συνεντεύξεις και τα τεστ αξιολόγησης. Εάν σε κάποιο από αυτά δε σημειώσει την επιθυμητή επίδοση, τότε αποκλείεται από τη διαδικασία επιλογής και τα επόμενα στάδια. Μία δεύτερη τεχνική επιλογής είναι η τεχνική της «πολλαπλής συσχέτισης» κατά την οποία ο υποψήφιος αξιολογείται με βάση την επίδοσή του συνολικά κι όχι ξεχωριστά σε κάθε στάδιο. Παρακάτω παρουσιάζονται κάποιες βασικές μέθοδοι που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις στη διαδικασία της επιλογής.

- **Αίτηση Πρόσληψης**

Η αίτηση (application form) που συμπληρώνει ένας υποψήφιος για μία θέση εργασίας έχει διττή στοχοθεσία. Αφενός, η επιχείρηση αποσκοπεί να αποκτήσει χρήσιμες πληροφορίες για τους υποψηφίους προκειμένου να επιλέξει ποιους θα αποκλείσει και ποιοι θα προχωρήσουν στα επόμενα βήματα της διαδικασίας. Αφετέρου, οι πληροφορίες αυτές θα χρησιμοποιηθούν αργότερα από την επιχείρηση για όσους υποψηφίους τελικά προσλάβει.

- **Βιογραφικό Σημείωμα**

Μαζί με την αίτηση πρόσληψης οι υποψήφιοι υποβάλλουν συνήθως και το βιογραφικό τους σημείωμα κατά τη διάρκεια της προκαταρκτικής αξιολόγησής τους. Σημαντικές πληροφορίες που συναντώνται στο βιογραφικό σημείωμα και λειτουργούν ως κριτήρια για τις επιχειρήσεις στην αξιολόγηση των υποψηφίων είναι:

- Τα τυπικά προσόντα των υποψηφίων (σπουδές, εργασιακή εμπειρία, γνώση ξένων γλωσσών, γνώση Η/Υ κοκ)
- Τα δημογραφικά στοιχεία (τόπος διαμονής, στρατιωτικές υποχρεώσεις, ηλικία κοκ)
- Η συνολική εικόνα του βιογραφικού όπως η δομή, η συνεπής χρονική διαδοχή των επιτευγμάτων και των στόχων σταδιοδρομίας, η δομή, η χρήση του γραπτού λόγου και η εμφάνιση

- **Συνέντευξη (interview)**

Η συνέντευξη αποτελεί ευρέως διαδεδομένη μέθοδο για την επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις και για ορισμένες, μικρές κυρίως επιχειρήσεις, αποτελεί τη μοναδική μέθοδο. Μέσω της διαδικασίας των συνεντεύξεων, οι επιχειρήσεις αποσκοπούν να διερευνήσουν τον βαθμό στον οποίο το προφίλ του κάθε υποψηφίου είναι συμβατό κι ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της ανοιχτής θέσης εργασίας.

Οι εργοδότες και οι επαγγελματίες του HR μπορούν να επιλέξουν από ένα σύνολο διαφορετικών ειδών συνέντευξης τα οποία παρουσιάζονται ακολούθως:

Ελεύθερη συνέντευξη: Παρουσιάζει περισσότερο τα χαρακτηριστικά της συζήτησης κι επιτυγχάνει τη δημιουργία ενός ευχάριστου και πιο χαλαρού κλίματος.

Δομημένη συνέντευξη: Στην περίπτωση αυτή η συνέντευξη περιλαμβάνει αυστηρά οριοθετημένες ερωτήσεις που αποσκοπούν την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, οι οποίοι θα πρέπει να έχουν καθοριστεί εξ' αρχής με σαφήνεια.

Ατομική: Η συνέντευξη πραγματοποιείται από ένα στέλεχος της επιχείρησης κάθε φορά. Ωστόσο, επειδή μπορεί να τεθούν ζητήματα αντικειμενικότητας, συνήθως ακολουθούν συνεντεύξεις και με άλλα στελέχη της επιχείρησης.

Ομαδική: Στην ομαδική συνέντευξη, το στέλεχος της εκάστοτε εταιρείας πραγματοποιεί ταυτόχρονη συνέντευξη σε περισσότερους από έναν υποψηφίους εργαζόμενους.

Συμπεριφορική: Ο αξιολογητής θέτει ερωτήσεις που αφορούν σε πραγματικές καταστάσεις του παρελθόντος και περιστατικά από την επαγγελματική ή και προσωπική ζωή του υποψηφίου στοχεύοντας να αναδυθούν στην επιφάνεια οι ικανότητες και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του.

Συνέντευξη από επιτροπή: Αυτό το είδος της συνέντευξης εξασφαλίζει μεγαλύτερη αντικειμενικότητα στην αξιολόγηση του υποψηφίου. Ωστόσο, είναι πιθανό να εντείνει το άγχος του υποψηφίου γεγονός που μπορεί να επηρεάσει συνακόλουθα την επίδοσή του στις απαντήσεις που θα δώσει κατά τη συνέντευξη. Ακόμη, μπορεί να δημιουργηθεί το φαινόμενο «group thinking» κατά το οποίο η άποψη ενός εκ των στελεχών μπορεί να επηρεάσει την κρίση των υπολοίπων.

Συνέντευξη μέσω τηλεδιάσκεψης: Οι επιχειρήσεις για λόγους εξοικονόμησης χρόνου και κόστους επιλέγουν να πραγματοποιούν συνεντεύξεις εξ' αποστάσεως αξιοποιώντας μια ποικιλία μέσων και πλατφορμών.

Συστάσεις

Η συστατική επιστολή ή η προφορική διαβεβαίωση από τον προηγούμενο εργοδότη σχετικά με τον υποψήφιο είναι δυνατό να συμβάλει θετικά στην αποτελεσματική επιλογή του υποψηφίου. Υποστηρίζεται ότι οι συστάσεις θα μπορούσαν να είναι περισσότερο βοηθητικές εάν είχαν προφορική ή τηλεφωνική επικοινωνία.

Test Αξιολόγησης

Τα test αξιολόγησης έχουν ως στόχο να συμβάλουν στην ενίσχυση της αντικειμενικότητας στην επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού καθώς κατασκευάζονται από επιστήμονες ψυχομέτρους. Χρησιμοποιούνται ευρέως πλέον στην Ελλάδα και την Ευρώπη προκειμένου να διαπιστώσουν οι εργοδότες τις ικανότητες και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά προσωπικότητας που συγκεντρώνει ο κάθε υποψήφιος. Τα test αξιολόγησης διακρίνονται σε επιμέρους κατηγορίες με βάση τις δεξιότητες και τα χαρακτηριστικά που μετρούν. Έτσι, αναφέρουμε επιγραμματικά ότι διακρίνονται στα ακόλουθα είδη:

- Τεστ διανοητικών ικανοτήτων κι ευφυΐας (IQ tests)
- Τεστ ενδιαφερόντων (interest tests)
- Τεστ ικανοτήτων (aptitude tests)
- Τεστ προσωπικότητας (personality tests)
- Τεστ εκπαίδευσης
- Τεστ γνώσεων

- **Πρακτική Άσκηση**

Η πρακτική άσκηση έχει ως στόχο να δοκιμαστεί ο υποψήφιος σε πραγματικές συνθήκες προτού ενταχθεί στο δυναμικό της επιχείρησης.

- **Κέντρα Αξιολόγησης (Assessment Center)**

Τα κέντρα αξιολόγησης αφορούν στην πραγματοποίηση ενός συνόλου από δραστηριότητες, μεθόδους και τεχνικές που έχουν ως στόχο να αξιολογήσουν σε διαφορετικές καταστάσεις και σενάρια τους υποψηφίους ώστε να σχηματιστεί μία όσο το δυνατόν ακριβέστερη εικόνα σχετικά με τις ικανότητες και δεξιότητές τους.

Βιβλιογραφία-Πηγές 5^ο Κεφαλαίου

Α. Ελληνική Βιβλιογραφία / Ελληνικές Πηγές

Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ. (2016). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού* (1η ed.). Αθήνα: Γ. Μπένου.

Β. Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία / Ξένες Πηγές

Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.). Kogan Page.

CIPD. (2010a). *Workforce Planning: Right people, right time, right skills*. London: CIPD.

Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th εκδ.). Pearson Education, Inc.

Gamage, A. S. (2014). Recruitment and selection practices in manufacturing SMEs in Japan: An analysis of the link with business performance. *Ruhuna Journal of Management and Finance*, 1(1), 37-52.

Mathis, R. L. & Jackson, J. H. (2010). *Human Resource Management* (13th ed.). USA: South-Western Cengage Learning.

Ofori, D., & Aryeetey, M. (2011). Recruitment and Selection Practices in Small and Medium Enterprises: *International Journal of Business Administration*, 2(3):45-60.

Opatha, H.H.D.N.P. (2010). *Human resource management*, Author published, Colombo

Raghavi, K., & Gopinathan, N. (2013). Role of Human Resources as Change Agent in Enabling Equal Opportunity Practices. *Journal of Economics, Business and Management*. 1 (3), 300-303. <https://doi.org/10.7763/JOEBM.2013.V1.65>

Rothwell, S. (1995). Human resource planning, in (ed.) J. Storey, *Human Resource Management: A critical text*. London: Routledge.

Tansley, C. & Sempik, A. (2008). *Talent Management: Design, Implementation and Evaluation*. London: CIPD.

Townley, B. (1989). Selection and appraisal: reconstructing social relations?, in (ed.) J. Storey, *New Perspectives in Human Resource Management*. London: Routledge.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων και Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις

6.1 Ο ορισμός των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜμΕ)

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν τη ραχοκοκαλιά της οικονομίας, όπως πολύ συχνά γράφεται, προκειμένου να επισημανθεί η σπουδαιότητα του ρόλου τους στην επίτευξη σημαντικών στόχων στο κοινωνικό-οικονομικό επίπεδο μιας χώρας. Ωστόσο, δεν υπάρχει ένας καθολικός ορισμός με παγκόσμια ισχύ για την κατάταξη των επιχειρήσεων σε μικρές, μεσαίες και μεγάλες. Τα κριτήρια και τα όρια που τίθενται για κάθε κατηγορία διαφοροποιούνται σε Αμερική, Ευρώπη, Ασία κι Αυστραλία. Παρόλα αυτά οι χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης μοιράζονται κοινά κριτήρια για την ταξινόμηση των επιχειρήσεων κι έναν ενιαίο ορισμό που ισχύει για όλα τα προγράμματα, τα μέτρα και τις πολιτικές που εφαρμόζονται στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Το γεγονός αυτό έχει προκύψει ως ανάγκη προκειμένου να υπάρχει διαφάνεια και δικαιοσύνη στην ενίσχυση που λαμβάνουν οι επιχειρήσεις από την Ευρωπαϊκή Ένωση ανάλογα με την κατηγορία στην οποία έχουν καταταχθεί. Ο ευρωπαϊκός ορισμός ισχύει κι ως προς την βοήθεια που παρέχεται από το εκάστοτε ευρωπαϊκό κράτος στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις της χώρας, χωρίς ωστόσο να ακολουθείται με την ίδια αυστηρότητα καθώς λαμβάνεται παράλληλα υπόψιν και η κρατική νομοθεσία (European Commission, 2020).

Η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει προχωρήσει στη θέσπιση ορίων ώστε να γίνεται διάκριση μεταξύ των πολύ μικρών, των μικρών και των μεσαίων επιχειρήσεων, με αποτέλεσμα να προκύπτει η παρακάτω κατηγοριοποίηση (Commission Recommendation, 2003/361/EC):

- Οι **πολύ μικρές επιχειρήσεις** απασχολούν λιγότερα από 10 άτομα κι ο ετήσιος κύκλος εργασιών τους ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού τους δεν υπερβαίνει τα 2 εκατομμύρια ευρώ.

- Οι **μικρές επιχειρήσεις** απασχολούν λιγότερα από 50 άτομα κι ο ετήσιος κύκλος εργασιών τους ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού τους δεν υπερβαίνει τα 10 εκατομμύρια ευρώ.
- Οι **μεσαίες επιχειρήσεις** απασχολούν λιγότερα από 250 άτομα κι ο ετήσιος κύκλος εργασιών τους ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού τους δεν υπερβαίνει τα 43 εκατομμύρια ευρώ.

<u>Κατηγορία Επιχείρησης</u>	<u>Εργαζόμενοι</u>	<u>Ετήσιος Κύκλος Εργασιών</u>	<u>Συνολικός Ετήσιος Ισολογισμός</u>
Πολύ Μικρές	0 έως < 10	< 2 εκατ.€	< 2 εκατ.€
Μικρές	10 έως < 50	< 10 εκατ. €	< 10 εκατ.€
Μεσαίες	50 έως < 250	< 50 εκατ. €	< 43 εκατ.€

Πίνακας 6.1: Ορισμός Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων (μεταφρασμένος)

Πηγή: Πρόταση Επιτροπής 6 Μαΐου 2003 αναφορικά με τον ορισμό των πολύ μικρών, μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων (2003/361/EC), *Official Journal of European Union*, L 124/36, 20 May 2003

6.2 Τα χαρακτηριστικά των μικρομεσαίων επιχειρήσεων

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις συγκεντρώνουν ένα σύνολο χαρακτηριστικών, τα οποία τις διαφοροποιούν ποιοτικά σε σύγκριση με τις μεγάλες. Ο Hollensen (2017) αντιπαραβάλλει τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις με τις μεγάλες ως προς τους ακόλουθους τομείς και επισημαίνει τα εξής:

- **Διαθέσιμοι πόροι (resources):** οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν περιορισμένους οικονομικούς πόρους με τους ιδιοκτήτες να εισφέρουν οι ίδιοι τα κεφάλαια στην επιχείρηση. Το επίπεδο εξειδικευμένων επιχειρηματικών γνώσεων είναι επίσης περιορισμένο καθώς οι ιδιοκτήτες συνήθως δεν είναι εκπαιδευμένοι και οι managers έχουν γενικές γνώσεις πάνω στις βασικές επιχειρηματικές λειτουργίες με τις οποίες ασχολούνται. Ωστόσο, εξαιτίας της έλλειψης πόρων πολύ συχνά μεγάλο μέρος των επιχειρηματικών

λειτουργιών (πωλήσεις, ανάπτυξη προϊόντος, HR κοκ) ασκείται από τους ιδιοκτήτες ή γίνεται εξωτερική ανάθεση σε συνεργάτες (outsourcing).

- **Στρατηγική και διαδικασία λήψης αποφάσεων (formation of strategy/decision-making processes):** Σε αντίθεση με τις μεγάλες επιχειρήσεις των οποίων η υλοποιούμενη στρατηγική είναι αποτέλεσμα του συνδυασμού της στρατηγικής που έχει οριστεί εξ' αρχής και των τροποποιήσεων που προκύπτουν με σκοπό να προσαρμοστεί στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι πιθανό να προβούν σε πιο ριζικές αλλαγές στη στρατηγική τους δεδομένου ότι είναι αποτέλεσμα αποφάσεων που έχουν ληφθεί διαισθητικά και χωρίς αυστηρά δομημένη μελέτη. Οι ιδιοκτήτες της επιχείρησης συμμετέχουν ενεργά καθ' όλη τη διαδικασία λήψης αποφάσεων κι εξαιτίας της εγγενούς τάσης τους για διαρκή αναζήτηση ευκαιριών και βελτιωτικών αλλαγών, είναι πιθανό να μεταβάλουν την αναπτυξιακή κατεύθυνση της επιχείρησης.
- **Οργάνωση (organization):** Οι εργαζόμενοι έχουν συνήθως πιο στενή σχέση με τον ιδιοκτήτη στη μικρομεσαία επιχείρηση, με άμεση συνέπεια να πρέπει να προσαρμοστούν στην προσωπικότητα και το προσωπικό του στυλ προκειμένου να είναι αποδεκτοί από αυτόν.
- **Ανάληψη ρίσκου (risk taking):** οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις προχωρούν στην ανάληψη ρίσκου ανάλογα με τις επικρατούσες συνθήκες. Όταν διακυβεύεται η επιβίωση της επιχείρησης ή πρέπει να αντιμετωπιστεί ένας μεγάλος ανταγωνιστής που απειλεί την επιχείρηση, ή ακόμη όταν κατά τη λήψη αποφάσεων υπάρχει έλλειψη πληροφόρησης σημαντικών στοιχείων, τότε οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις προβαίνουν σε αποφάσεις που ενέχουν ρίσκο. Αντιθέτως, είναι πιο διστακτικές όταν έχουν προηγηθεί αρνητικές συνέπειες από επιχειρηματικές κινήσεις υψηλού ρίσκου.
- **Δυνατότητα ευελιξίας (flexibility):** η αμεσότητα κατά την επικοινωνία με τους πελάτες, παρέχει το προνόμιο στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις για ταχεία κι ευέλικτη ανταπόκριση στις απαιτήσεις των πελατών.
- **Άντληση οφέλους από οικονομίες κλίμακας και οικονομίες σκοπού (take advantage of economies of scale and economies of scope):** οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις συνήθως απευθύνονται σε ένα μικρό αλλά επικερδές τμήμα της αγοράς με αποτέλεσμα να μην επωφελούνται από οικονομίες κλίμακας, εν αντιθέσει με τις μεγάλες επιχειρήσεις που απολαμβάνουν τα προνόμια του μεγάλου όγκου παραγωγής. Όμως, οι μικρομεσαίες

δύνανται να αξιοποιήσουν τις οικονομίες σκοπού όταν δημιουργούν κοινοπραξίες (joint ventures) και συμμαχίες (alliances) με άλλες επιχειρήσεις που διαθέτουν τη τεχνογνωσία που στερούνται οι πρώτες με αποτέλεσμα να λειτουργούν συμπληρωματικά και να προχωρούν από κοινού στην παραγωγή προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών.

- **Χρήση πηγών πληροφόρησης (use of information sources):** στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις η πληροφορία συλλέγεται κατά κύριο λόγο μέσω εσωτερικών κι ανεπίσημων μέσων που στηρίζονται στην άμεση και δια ζώσης επικοινωνία, γι αυτό είναι κατακερματισμένη κι ελλιπής. Οι λήπτες των αποφάσεων συνθέτουν κι αξιολογούν αυτές τις πληροφορίες και στη συνέχεια προχωρούν σε αποφάσεις οι οποίες βασίζονται κυρίως στη διαίσθηση και συχνά σε προβλέψεις που κάνουν. Συνεπώς δε γίνεται χρήση εξωτερικών, εξειδικευμένων κι επί πληρωμή πηγών πληροφόρησης όπως συμβαίνει με τους μεγάλους οργανισμούς.

6.3 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα των ΜμΕ

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις εξαιτίας των χαρακτηριστικών τους, διαθέτουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, τα οποία δημιουργούν την ανάγκη για εφαρμογή συγκεκριμένων πολιτικών ώστε να συνεχιστεί η εύρυθμη λειτουργία τους.

Πλεονεκτήματα ΜμΕ:

- Το μικρό τους μέγεθος και η απλούστερη δομή της οργάνωσής τους **αυξάνουν την ανταγωνιστικότητά τους καθώς αντιδρούν με ευελιξία απέναντι στις ευκαιρίες ή τις απειλές που εμφανίζονται στο εξωτερικό τους περιβάλλον.** Λαμβάνουν πιο γρήγορα αποφάσεις και προσαρμόζονται ταχύτερα στις αλλαγές και διακυμάνσεις που εμφανίζονται στην αγορά καθώς και στις ανάγκες των νέων πελατών τους. Υιοθετούν πιο γρήγορα σύγχρονες τεχνικές και τεχνολογίες αναφορικά με καινούρια μοντέλα επιχειρηματικότητας, αναγνωρίζουν κι αντλούν όφελος από την αξία που δημιουργείται από τη συλλογή πληροφοριών μέσω καινοτόμων εξωτερικών πηγών (Gherghina et al, 2020; Gómez, Pérez, Arbelo, 2018).
- Διαμορφώνουν πιο **στενό δεσμό με τους πελάτες κι εν γένει με τους άμεσα ενδιαφερόμενους**, συγκριτικά με τις μεγάλες επιχειρήσεις (Eggers, Hansen, & Davis, 2012). Η σύνδεση αυτή τους προσφέρει πολύτιμη πληροφόρηση σχετικά με τις ανάγκες

της αγοράς, την οποία μπορούν να αξιοποιήσουν σε περιόδους κρίσης ώστε να αντιδράσουν τάχιστα και να ικανοποιήσουν όσο το δυνατόν ακριβέστερα τις απαιτήσεις των πελατών τους (Eggers, 2020). Συνεπώς, η εγγύτητα μεταξύ του πελάτη και της ΜμΕ έχει ως αποτέλεσμα την παροχή πιο εξατομικευμένων υπηρεσιών.

- Είναι σε θέση **να εστιάζουν σε εξειδικευμένες αγορές (niche markets) και να κερδοφορούν** σε αυτές. Οι ΜμΕ –όπως αναλύσαμε προηγουμένως- δύνανται να αναγνωρίσουν και να ανταποκριθούν σε εξειδικευμένες ανάγκες κι επομένως να στοχεύσουν σε τμήματα της αγοράς που είτε αδυνατούν να προσεγγίσουν οι μεγάλες επιχειρήσεις, είτε δεν επιθυμούν να στοχεύσουν εξαιτίας του περιορισμένου αγοραστικού τους κοινού.
- **Ευκολότερη ανάπτυξη σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων** δεδομένου του μεγέθους των ΜμΕ. Γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της επίδοσης των εργαζομένων και του συνεργατικού πνεύματος καθώς γνωρίζονται μεταξύ τους. Παράλληλα, **η επικοινωνία μεταξύ τους είναι ευκολότερη** και πιο άμεση καθώς δε μεσολαβούν πολλά επίπεδα ιεραρχίας. Άμεση συνέπεια αυτού είναι η ανάδυση νέων ιδεών κι η ταχύτερη επίλυση προβλημάτων.
- **Καλλιέργεια της δέσμευσης των εργαζομένων προς την επιχείρηση.** Οι εργαζόμενοι στις ΜμΕ αναλαμβάνουν να πραγματοποιήσουν τα projects σχεδόν εξ' ολοκλήρου από την αρχή έως το τέλος, με αποτέλεσμα να έχουν μία πιο ολοκληρωμένη εικόνα. Αντίθετα, στις μεγάλες επιχειρήσεις υπάρχει μεγαλύτερη εξειδίκευση κατά την εργασία. Συνεπώς, στη ΜμΕ οι εργαζόμενοι είναι πιθανό να εμπλακούν συναισθηματικά κατά την επίτευξη των επιχειρησιακών σκοπών της κι ως εκ τούτου να έχουν εσωτερικό κίνητρο παρακίνησης που μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της παραγωγικότητάς τους.

Μειονεκτήματα ΜμΕ:

- Το **μικρό τους μέγεθος** (liability of smallness), που αποτελεί απόρροια των πόρων που διαθέτουν, τις καθιστά περισσότερο ευάλωτες σε αλλαγές που μπορεί να συμβούν στο εσωτερικό κι εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (λ.χ. παραίτηση ενός πολύτιμου εργαζόμενου, μείωση της ζήτησης εξαιτίας της εισόδου ενός νέου ανταγωνιστή, παγκόσμια οικονομική κρίση κτλ.) (Freeman, Carroll & Hannan, 1983).

- **Ο αυξημένος κίνδυνος αποτυχίας λόγω ότι είναι νεοεισερχόμενες** (liability of newness) συχνά συμπίπτει με το μικρό μέγεθος που έχουν αρχικά οι επιχειρήσεις. Εκείνες που κάνουν τα πρώτα τους βήματα σε ένα κλάδο διατρέχουν μεγαλύτερο κίνδυνο αποτυχίας εν συγκρίσει με όσες έχουν εδραιωθεί με το πέρασμα του χρόνου, διότι καλούνται να αντιμετωπίσουν προκλήσεις όπως η έλλειψη δοκιμασμένων κι επιτυχημένων επιχειρηματικών μοντέλων, η εξάρτηση από τρίτα πρόσωπα, η ταχεία εύρεση πόρων, η έλλειψη αξιοπιστίας κ.ο.κ. Το στοιχείο του χρόνου καθιστά τις νεοφυείς επιχειρήσεις ειδική κατηγορία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (Stinchcombe, 1965). Οι περισσότερες startups είτε αποτυγχάνουν μέσα στα πέντε πρώτα χρόνια λειτουργίας τους, είτε παραμένουν πολύ μικρές (OECD, 2018) ενώ σύμφωνα με στατιστικά στοιχεία του αμερικανικού οργανισμού Bureau of Labor Statistics (BLS), το 18,4% των νέων επιχειρήσεων παύει τη λειτουργία του τον πρώτο χρόνο, ύστερα από πέντε χρόνια το 49,7% ενώ μετά από δέκα χρόνια το 65,5% των επιχειρήσεων έχει αποτύχει.
- **Η έλλειψη χρηματοδότησης αποτελεί ένα από τα βασικότερα και διαχρονικά εμπόδια** που πρέπει να υπερκεράσουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις ώστε να είναι σε θέση να ξεκινήσουν τη δραστηριότητά τους, να επιβιώσουν και να εξελιχθούν (OECD, 2022). Οι ΜμΕ αντιμετωπίζουν μεγαλύτερες δυσχέρειες κατά την πρόσβασή τους σε χρηματοδότηση εξαιτίας της περιορισμένης πληροφορίας και του μεγάλου βαθμού αδιαφάνειας που υπάρχει σε αυτές, της έλλειψης οικονομικών ή περιουσιακών στοιχείων ώστε να αποτελέσουν εγγύα, του υψηλού κόστους που διαχειρίζονται κατά τις συναλλαγές και της υστέρησης γνώσεων και λοιπών ικανοτήτων σε οικονομικά ζητήματα. Η απουσία κατάλληλων προγραμμάτων χρηματοδότησης συναντάται τόσο στις αναπτυσσόμενες χώρες όσο και τις αναπτυγμένες οικονομίες, με αποτέλεσμα οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις να αντιμετωπίζουν ποικίλους οικονομικούς περιορισμούς ανάλογα με τη χώρα στην οποία δραστηριοποιούνται. Επίσης, ανακύπτει η ανάγκη λήψης ειδικών μέτρων ώστε να διασφαλιστεί η συνέχιση της χρηματοδοτικής δραστηριότητας σε περιόδους κρίσεων, όπως στην οικονομική κρίση του 2008-2009 και την πανδημική κρίση του 2019. Κατά τη διάρκεια κρίσεων οι κοινωνικές και οικονομικές συνέπειες για τις ΜμΕ είναι δυσμενέστερες και μεγαλύτερης διάρκειας σε σχέση με τις μεγάλες επιχειρήσεις. Εν γένει οι ΜμΕ οφείλουν να διαχειριστούν υψηλότερα επιτόκια, πιο αυστηρούς όρους δανεισμού, περισσότερες αξιολογήσεις πιστοληπτικής ικανότητας, κεφαλαιακά κενά σε

νέες επενδυτικές κινήσεις, απροθυμία των τραπεζικών ιδρυμάτων να τις εξυπηρετήσουν ή υποεξυπηρέτηση (OECD, 2022).

- **Δυσχέρεια στην προσέλκυση ταλαντούχου ανθρώπινου δυναμικού** με υψηλές δεξιότητες και γνώσεις. Οι εργαζόμενοι συχνά επιλέγουν μεγάλες επιχειρήσεις έναντι των ΜμΕ εξαιτίας των προοπτικών επαγγελματικής ανέλιξης και των οικονομικών απολαβών που τους προσφέρονται. Παρόλα αυτά, οι μικρομεσαίες για να προσελκύσουν τους εργαζόμενους που χρειάζονται είναι σε θέση να προσφέρουν διαφορετικά κίνητρα από αυτά. Όμως, δεν επενδύουν αρκετά στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού τους εξαιτίας των περιορισμένων οικονομικών πόρων που πρέπει να διατεθούν σε πολλές υποχρεώσεις (λ.χ αυξημένο εργατικό κόστος κοκ).
- **Δυσκολία στην υιοθέτηση ψηφιακών τεχνολογιών** ώστε να επιτευχθεί ο εκσυγχρονισμός της λειτουργίας των επιχειρήσεων. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις παρουσιάζουν ψηφιακή υστέρηση συγκριτικά με τις μεγάλες, οι οποίες προχωρούν στον ψηφιακό μετασχηματισμό για να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητα και την παραγωγικότητά τους (OECD, 2022). Όμως, με τον ψηφιακό μετασχηματισμό θα είναι σε θέση να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητα και την παραγωγικότητά τους, θα έχουν πρόσβαση σε νέες αγορές, σε ανθρώπινο δυναμικό με εξαιρετικές δεξιότητες και ταλέντο, προχωρούν σε ψηφιακό μετασχηματισμό (OECD 2018)
- **Χαμηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας** στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις σε σχέση με τις μεγάλες. Έρευνα του OECD (2019) για την περίοδο 2005-2014 εντοπίζει διαφοροποιήσεις στα επίπεδα παραγωγικότητας ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης και τον κλάδο δραστηριοποίησης. Οι επιχειρήσεις που παρέχουν υπηρεσίες εμφανίζουν υψηλότερη παραγωγικότητα από εκείνες που παράγουν προϊόντα, εξαιτίας των οικονομικών κλίμακας και του κόστους επένδυσης που απαιτούν οι δεύτερες. Το επίπεδο παραγωγικότητας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στον τομέα των υπηρεσιών προσομοιάζει με εκείνο των μεγάλων επιχειρήσεων ενώ για εκείνες που παράγουν προϊόντα , οι αποκλίσεις είναι μεγαλύτερες. Όμως, φαίνεται πως όσο αυξάνεται το μέγεθος της μικρομεσαίας, τόσο πιο κοντά στην παραγωγικότητα μίας αντίστοιχης μεγάλης εταιρείας πλησιάζει. Η παραγωγικότητα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις καθορίζεται τόσο από εσωτερικούς παράγοντες, (ανθρώπινο δυναμικό, διοικητικές ικανότητες, ψηφιοποίηση και χρήση τεχνολογικών μέσων, καινοτομία κι επενδύσεις σε έρευνα κι ανάπτυξη, συμμετοχή σε

επιχειρηματικά δίκτυα) στους οποίους δύνανται να επιδράσουν οι ιδιοκτήτες των ΜμΕ, όσο κι από εξωτερικούς (κλάδος δραστηριοποίησης, αγορά που απευθύνονται και επικρατούσες συνθήκες στο επιχειρηματικό περιβάλλον) που διαμορφώνουν τα κίνητρα και τις επενδυτικές επιλογές των ιδιοκτητών.

- Παρουσιάζουν **δυσκολία στην προσέγγιση των πελατών και την απόκτηση της εμπιστοσύνης τους**. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις σε αντίθεση με τις μεγάλες δεν έχουν την οικονομική δυνατότητα να προβούν σε διαφημιστικές καμπάνιες για την προσέλκυση ενός μεγάλου αριθμού πελατών. Επίσης, η μη αναγνωρισιμότητά τους δυσχεραίνει το έργο τους να δημιουργήσουν στους πελάτες αίσθημα ασφάλειας.
- Έχουν **μικρότερη διαπραγματευτική δύναμη ως προς τους πελάτες και τους προμηθευτές** καθώς οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν είναι σε θέση να παράγουν/διαχειρίζονται μεγάλες ποσότητες. Συνεπώς συχνά αναγκάζονται να κάνουν υποχωρήσεις κατά τις διαπραγματεύσεις με τους προμηθευτές και τους πελάτες τους.
- Οφείλουν να **συμμορφωθούν σε υπέρμετρους κανονισμούς και να αντιμετωπίσουν μεγάλη διοικητική επιβάρυνση**. Η δυνατότητα των ΜμΕ να καινοτομήσουν και να διεθνοποιηθούν δυσχεραίνεται λόγω του υψηλού κόστους συμμόρφωσης σε ποικίλους κανονισμούς και των προδιαγραφών που οφείλουν να πληρούν. Παράλληλα επιφορτίζεται το ήδη υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό με πρόσθετη εργασία (European Union, 2019).

6.4 Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινων Πόρων στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις

6.4.1. Παρουσίαση των θεωριών from «bleak house» to «small is beautiful»

Οι ΜμΕ αναγνωρίζονται συχνά ως ζωτικής σημασίας καθώς συνεισφέρουν στις οικονομίες πολλών εθνών. Η σημασία τους έγκειται σε δύο βασικούς παράγοντες. Πρώτον, οι ΜμΕ απασχολούν σημαντικό μέρος του εργατικού δυναμικού λόγω του τεράστιου αριθμού τους. Δεύτερον, και ως επακόλουθο του πρώτου παράγοντα, η αποτελεσματική διαχείριση του προσωπικού αυτού στις ΜμΕ συνιστά κρίσιμο παράγοντα που τους εξασφαλίζει την ανταγωνιστική τους θέση, την επιβίωση και διατηρεί την απασχόληση (Boxall & Purcell, 2022). Αυτή η θεώρηση έχει πυροδοτήσει συζητήσεις σχετικά με το ρόλο της διαχείρισης ανθρώπινου

δυναμικού (HRM) στην ενίσχυση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας (Kinnie & Swart, 2017).

Οι ΜμΕ διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο όσον αφορά στην προώθηση της οικονομικής ανάπτυξης, τη συμμετοχή στο διεθνές εμπόριο και την παροχή ευκαιριών απασχόλησης. Ωστόσο, ένα σημαντικό μέρος της βιβλιογραφίας και των κανονιστικών μοντέλων HRM επικεντρώνεται σε μεγαλύτερες, κυρίαρχες εταιρείες. Στην πραγματικότητα, επικρατεί η άποψη ότι οι γνώσεις που αποκτήθηκαν από αυτές τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις μπορούν να εφαρμοστούν άμεσα στις πρακτικές HRM στις ΜμΕ σε ευρεία κλίμακα (Harney & Nolan, 2014). Ωστόσο, οι μεγαλύτερες εταιρείες έχουν συνήθως πιο επίσημες και δομημένες ιεραρχίες με γραφειοκρατικά συστήματα ελέγχου (Edwards, Ram, Wilkinson, Bacon, Redman & Snell, 2009) και επηρεάζονται πιο άμεσα από το εθνικό τους πλαίσιο, ενώ η άτυπη συμπεριφορά είναι πιο διαδεδομένη στις ΜμΕ επιχειρήσεις. Πολλές ΜμΕ υιοθετούν μια άκρως ατομικιστική προσέγγιση στο ανθρώπινο δυναμικό, με στυλ διαχείρισης που μπορεί να κυμαίνονται από αυταρχικά έως προσωπικά και βασισμένα σε σχέσεις, αντανακλώντας συχνά τις αξίες των ιδρυτών της επιχείρησης (Briscoe & Schuler, 2005).

Στην ενότητα αυτή εξετάζονται οι συμβατικές προσεγγίσεις HRM στο πλαίσιο της εφαρμογής τους στις ΜμΕ. Η ανάλυση υποδηλώνει ότι μεγάλο μέρος της θεωρητικής συζήτησης σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό στις ΜμΕ τείνει να περιστρέφεται γύρω από δύο αντίθετες απόψεις: την προοπτική «το μικρό είναι όμορφο» («small is beautiful») έναντι του σεναρίου «ζοφερό σπίτι» («bleak house») (Wilkinson, 1999).

Μερικές προγενέστερες έρευνες σχετικά με την απασχόληση και το ανθρώπινο δυναμικό στις ΜμΕ τείνουν να υπεραπλουστεύουν τα χαρακτηριστικά αυτών των επιχειρήσεων τοποθετώντας στα δύο άκρα ενός φάσματος. Από τη μία πλευρά, υπάρχει η προοπτική «*small is beautiful*», που υποδηλώνει ότι η άτυπη επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και των ιδιοκτητών-διευθυντών μιας επιχείρησης ενισχύει τη δέσμευση και την πίστη. Η άποψη αυτή επεξηγήθηκε από την Επιτροπή Bolton το 1971, η οποία υπονοούσε ότι οι ΜμΕ προσφέρουν ένα ευνοϊκότερο περιβάλλον σχέσεων με τους εργαζομένους σε σύγκριση με τις μεγάλες εταιρείες. Στις ΜμΕ υποστηρίζεται ότι υπάρχει ένα πιο πιστό και πιο παρακινήμένο ανθρώπινο δυναμικό με λιγότερες συγκρούσεις.

Στο άλλο άκρο αυτού του συνεχούς που προειπώθηκε, παρουσιάζεται μια ζοφερή εικόνα των συνθηκών εργασίας στις περισσότερες ΜμΕ (Wilkinson, 1999). Με άλλα λόγια, οι εργαζόμενοι υπομένουν τις κατώτερες συνθήκες εργασίας, τα ανεπαρκή μέτρα υγείας και ασφάλειας και έχουν περιορισμένη πρόσβαση στην εκπροσώπηση των συνδικάτων σε σύγκριση με τους εργαζόμενους σε μεγαλύτερους οργανισμούς. Υπάρχουν συγκρούσεις, μπορεί να εκδηλωθεί υψηλότερη συχνότητα απουσίας και εναλλαγής εργαζομένων (Rainnie, 1989, 2016). Αυτή η προοπτική υποστηρίζει ότι η φαινομενικά «ευτυχισμένη οικογένεια» -εικόνα αρκετών ΜμΕ- καλύπτει την ύπαρξη μιας αυταρχικής διαχείρισης, όπου οι εργαζόμενοι διστάζουν να αμφισβητήσουν τις αποφάσεις της διοίκησης ή υφίστανται οικογενειακοί και συγγενικοί δεσμοί που υπαγορεύουν τις εργασιακές σχέσεις (Ram, Woldesenbet & Jones, 2011).

Αυτές οι πολωμένες απόψεις έχουν πυροδοτήσει εκτεταμένες συζητήσεις και επικρίσεις. Στην πραγματικότητα, οι ΜμΕ χαρακτηρίζονται από μια πολύπλοκη αλληλεπίδραση κοινωνικών και οικογενειακών κανόνων, οικονομικών συνθηκών και παραλλαγών ανά τομέα (Edwards, Gilman, Ram & Arrowsmith, 2003).

Οι θεωρητικές συζητήσεις για το ανθρώπινο δυναμικό στις ΜμΕ χρησιμοποιώντας μια προσέγγιση «είτε/ή» μπορούν να υπεραπλουστεύσουν πρακτικές που είναι εγγενώς πιο περίπλοκες (Wilkinson, 1999). Έρευνες έχουν δείξει ότι οι εργαζόμενοι σε μικρές εταιρείες συχνά αναφέρουν υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση σε σύγκριση με εργαζόμενους σε μεγαλύτερους οργανισμούς (Forth, Bewley & Bryson, 2006). Παρ' όλα αυτά, είναι δύσκολο να αποδοθεί αυτή η ικανοποίηση αποκλειστικά στο μέγεθος της εταιρείας. Άλλοι παράγοντες όπως το στυλ διοίκησης, η ηγεσία ή η οργανωσιακή κουλτούρα δύναται επίσης να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο. Η ικανοποίηση των εργαζομένων στις ΜμΕ μπορεί να προκύψει από τις στενότερες και πιο άμεσες σχέσεις που επικρατούν στις ΜμΕ (Tsai, SenGupta & Edwards, 2007). Με απλούστερους όρους, το μικρότερο κοινωνικό περιβάλλον μπορεί να ενθαρρύνει φιλικότερες σχέσεις, συμβάλλοντας στην ικανοποίηση από την εργασία. Ωστόσο, μπορεί επίσης να οδηγήσει σε οικογενειακές συγκρούσεις σε ορισμένες οικογενειακές μικρές επιχειρήσεις (Ram, 1994).

Οι Rainnie (1989) και Goss (1991) έχουν διερευνήσει τη μεταβλητότητα μεταξύ διαφορετικών τύπων ΜμΕ. Οι μικρότερες εξαρτημένες επιχειρήσεις βασίζονται σε μεγάλο βαθμό σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις για την πελατεία τους και συχνά υιοθετούν στρατηγικές διαφοροποίησης χαμηλού κόστους για να ανταποκριθούν στις πιέσεις της αγοράς. Οι μικρότερες

εταιρείες εφοδιαστικής αλυσίδας που αποτελούν μέρος δικτύων εφοδιασμού μεγαλύτερων επιχειρήσεων μπορεί να αντιμετωπίσουν τα τρωτά σημεία αυτών, σε διάφορες περιοχές παγκοσμίως (Taylor, Newsome & Rainnie, 2013). Κατά συνέπεια, οι εργαζόμενοι σε αυτά τα περιβάλλοντα έχουν συχνά χαμηλούς μισθούς και συνθήκες χαμηλότερου επιπέδου. Από την άλλη, οι πιο ανεξάρτητες και καινοτόμες ΜμΕ επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε αγορές που λειτουργούν και μεγαλύτερες επιχειρήσεις όμως έχουν περιορισμένες οικονομικές αποδόσεις σε αυτές. Οι ανεξάρτητες ΜμΕ μπορεί να χρειαστεί να ανταγωνιστούν κυρίως ως προς το κόστος, ενώ οι καινοτόμες ΜμΕ μπορεί να επιχειρήσουν σε αγορές υψηλού κινδύνου που απαιτούν εξειδικευμένη τεχνογνωσία ή εργατικό δυναμικό υψηλής εξειδίκευσης.

Παρόλο που οι παραπάνω κατηγοριοποιήσεις προσφέρουν μια πιο λεπτομερή κατανόηση των διαφόρων τύπων ΜμΕ που υπάρχουν, έχουν δεχθεί κριτική για το υπερβολικά ντετερμινιστικό ύφος τους. Οι επικριτές υποστηρίζουν ότι αυτές οι ταξινομήσεις τονίζουν υπέρμετρα τις εξωτερικές επιρροές της αγοράς ενώ παραμελούν τις εσωτερικές κοινωνικές σχέσεις εντός των επιχειρήσεων. Είναι αυτονόητο ότι ένα μεγάλο μέρος των μικρών επιχειρήσεων βασίζεται σε μεγαλύτερες για την οικονομική τους επιβίωση, με αυτές τις μεγαλύτερες οντότητες να ασκούν συχνά σημαντική ισχύ στην αγορά και στις αποφάσεις που λαμβάνουν οι διαχειριστές των ΜμΕ (Bacon & Hoque, 2005). Οι κριτικές αυτές αποτέλεσαν την αφορμή για ποικίλες μελέτες που ακολούθησαν για τις ΜμΕ. Μια άποψη υποστηρίζει ότι δεν είναι μόνο το μέγεθος των ΜμΕ αλλά μάλλον ο συγκεκριμένος τομέας και οι συνθήκες της αγοράς στις οποίες λειτουργούν που εξηγούν καλύτερα τις πρακτικές HRM (Curran, 2006). Άλλοι μελετητές πιστεύουν ότι το στυλ διοίκησης ή τα συστήματα υποστήριξης είναι εκείνα που παίζουν σημαντικό ρόλο στην κατανόηση μιας πιο καθολικής προσέγγισης HRM μεταξύ των ΜμΕ (Hayton, 2003).

Λαμβάνοντας υπόψη ότι κάποιοι εργαζόμενοι σε ΜμΕ αναφέρουν ικανοποίηση ενώ άλλοι αντιμετωπίζουν εκμετάλλευση, τόσο η προοπτική του «small is beautiful» όσο και του «bleak house» είναι πιθανώς πολύ πολωμένες για να αποτυπώσουν πλήρως την πολυπλοκότητα και τη μεταβλητότητα των πρακτικών HRM σε όλες τις ΜμΕ (Harney & Nolan, 2014).

6.4.2. Παρουσίαση της παρούσας κατάστασης που επικρατεί στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις σχετικά με το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινων Πόρων

Είναι ευρέως αποδεκτό ότι ένα από τα θεμελιώδη χαρακτηριστικά του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρώπινων Πόρων στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜμΕ) είναι η προτίμησή τους για άτυπες και μη γραφειοκρατικές σχέσεις. Οι ΜμΕ τείνουν να αποφεύγουν να επισημοποιούν τις επιχειρησιακές τους μεθόδους και αντ' αυτού βασίζονται σε μια αναδυόμενη προσέγγιση που στερείται δομημένης ή επαγγελματικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, όπως σημειώθηκε από τον Marlow το 2005. Αυτή η τάση εν μέρει πηγάζει από περιορισμούς πόρους, με τις καθημερινές λειτουργίες συχνά να διέπονται από μία άτυπη ρουτίνα. Ωστόσο, η άτυπη λειτουργία στις ΜμΕ δεν αντικατοπτρίζει απαραίτητα μια συγκεκριμένη στάση για τις εργασιακές σχέσεις, καθώς μπορεί να συσχετιστεί με αυταρχικά αλλά και αρμονικά στυλ διοίκησης. Κατά συνέπεια, οι πολιτικές και οι πρακτικές διαχείρισης στις ΜμΕ μπορεί να είναι απρόβλεπτες και μερικές φορές αδιάφορες για τις απαιτήσεις ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού, όπως τόνισε ο Ritchie το 1993. Η σημασία της ανεπίσημης συμπεριφοράς στο ανθρώπινο δυναμικό δεν μπορεί να υπερεκτιμηθεί. Μια συνέπεια είναι ότι οι προσωπικές και οικογενειακές σχέσεις μπορούν να επηρεάσουν τις συμβάσεις εργασίας και τις αποφάσεις διαχείρισης με λεπτούς, ανεπίσημους τρόπους.

Η ανεπίσημη λειτουργία προσφέρει πλεονεκτήματα τόσο στους ιδιοκτήτες-διευθυντές όσο και στους υπαλλήλους, συμπεριλαμβανομένης της γρήγορης λήψης αποφάσεων, σαφών οδηγιών και ευκαιρίες για τους εργαζόμενους να εκφράσουν ελεύθερα τις ιδέες και τις ανησυχίες τους (Marchington & Suter, 2013). Ωστόσο, οι άτυπες ρυθμίσεις γίνονται πιο δύσκολο να διατηρηθούν καθώς μια ΜμΕ μεγαλώνει σε μέγεθος (Hann, 2012). Μια μελέτη των Roberts et al. (1992) ανέδειξε ότι μια άτυπη προσέγγιση διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού καθίσταται προβληματική όταν μια ΜμΕ απασχολεί περισσότερους από 20 εργαζόμενους, τονίζοντας ότι όσο ένας οργανισμός μεγαλώνει, η διοίκηση πρέπει να γίνει πιο επαγγελματική και δομημένη (Loan-Clarke et al., 1999).

Σύμφωνα με τους Forth et al. (2006), λίγες ΜμΕ έχουν στρατηγικό σχέδιο για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Ειδικότερα, μόλις το 40% των μικρότερων επιχειρήσεων έχουν αναπτύξει συγκεκριμένη στρατηγική για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού τους, σε σύγκριση με τους μεγαλύτερους οργανισμούς που το ποσοστό φθάνει στο 90% αυτών. Τα στοιχεία από την Έρευνα

Εργασιακών Σχέσεων Εργασίας (WERS) υποδεικνύουν μια μεγαλύτερη τάση αναγνώρισης της σημασίας του σχεδιασμού ανθρώπινου δυναμικού μεταξύ 2010 και 2015 από τις περισσότερες ΜμΕ, με το 81% των ΜμΕ το 2015 να αισθάνεται ισχυρό όσον αφορά τον σχεδιασμό διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Wu, Hoque, Bacon & Bou Llusar, 2015, Rhodes, 2016). Τα δεδομένα από την WERS περιλαμβάνουν επίσης έναν «στρατηγικό δείκτη» που αντικατοπτρίζει τον βαθμό στον οποίο οι ΜμΕ διαθέτουν στρατηγική για θέματα που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό, με την πλειοψηφία (59%) να σημειώνει μηδέν (Forth et. al., 2006). Αυτά τα δεδομένα υποδηλώνουν ότι, ενώ οι ΜμΕ είναι λιγότερο πιθανό να υιοθετήσουν μια τυπική προσέγγιση ανθρώπινου δυναμικού σε σύγκριση με μεγαλύτερες επιχειρήσεις, υπάρχει κάποια διαφοροποίηση μεταξύ των ΜμΕ, καθώς και μεταξύ των οικογενειακών και μη οικογενειακών επιχειρήσεων. Σε ένα επίπεδο, η απουσία ειδικών ανθρώπινου δυναμικού και επίσημων στρατηγικών στις ΜμΕ αποδίδεται συχνά στους ιδιοκτήτες-διαχειριστές που αντιλαμβάνονται τέτοιες πολιτικές ως δύσκολες να εφαρμοστούν. Αυτοί οι ιδιοκτήτες-διαχειριστές είναι ιδιαίτερα ευαίσθητοι στις πιέσεις της αγοράς και στην ανάγκη για γρήγορες επιχειρησιακές αποφάσεις, γεγονός που τους οδηγεί να αντιστέκονται στις επίσημες διαδικασίες.

Είναι ένα κοινό επιχείρημα ότι η νομοθεσία για την απασχόληση θεωρείται επαχθής για τις μικρότερες επιχειρήσεις, περιορίζοντας δυνητικά την ανάπτυξή τους και την επιχειρηματική τους καινοτομία λόγω ρυθμιστικών εμποδίων και γραφειοκρατίας (Hann, 2012). Ωστόσο, οι Mayson και Barrett (2017) θεωρούν ότι η παραπάνω άποψη είναι υπερβολικά περιοριστική, καθώς υποστηρίζουν ότι η νομοθεσία δεν είναι απαραίτητα περιοριστική παγκοσμίως για όλες τις μικρές επιχειρήσεις. Αντίθετα, πιστεύουν ότι είναι πιο εποικοδομητικό να εξετάζεται η επιρροή των ενσωματωμένων κοινωνικών δικτύων στα οποία λειτουργούν οι ιδιοκτήτες-διαχειριστές. Οι εξωτερικοί μακροοικονομικοί παράγοντες μπορούν να θεωρηθούν ότι διαμορφώνουν τις μικροκοινωνικές δράσεις των ιδιοκτητών-διαχειριστών, επηρεάζοντας τις ιδεολογίες και τις αξίες του ανθρώπινου δυναμικού μέσα στο σχετικό πλαίσιο.

Σε άλλο επίπεδο, φαίνεται ότι πολλοί διευθυντές-ιδιοκτήτες ΜμΕ αναγνωρίζουν την ανάγκη εφαρμογής πολιτικών για τη διαχείριση των εργαζομένων, αλλά αυτές συχνά εφαρμόζονται παράλληλα με τις άτυπες σχέσεις. Ως εκ τούτου, οι διαδικασίες θα πρέπει να γίνονται κατανοητές σε συνδυασμό με τις προτιμήσεις του ιδιοκτήτη-διαχειριστή για την ύπαρξη ενός ανεπίσημου χαρακτήρα και τα κοινωνικά δίκτυα στα οποία λειτουργούν.

Όπως έχει προαναφερθεί, η πλειονότητα της έρευνας στον τομέα του HRM επικεντρώνεται κυρίως σε εδραιωμένες και μεγαλύτερες επιχειρήσεις, παραβλέποντας τις ανάγκες και τη δυναμική των ΜμΕ. Σε αντίθεση με τις μεγαλύτερες αντίστοιχές τους, οι ΜμΕ λειτουργούν συνήθως με λιγότερο επίσημο τρόπο (Saridakis, Muñoz Torres, & Johnstone, 2013). Κατά συνέπεια, όπως σημειώνεται από τους Richbell, Szerb και Vitai (2010), η κύρια βιβλιογραφία ανθρώπινου δυναμικού παραβλέπει σε μεγάλο βαθμό τις συνθήκες των ΜμΕ. Αυτό είναι εμφανές από τη σημαντική έλλειψη βιβλιογραφίας που αφορά τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού στις ΜμΕ. Ενώ η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού τόσο σε μικρές όσο και σε μεγάλες εταιρείες μοιράζεται την ίδια ορολογία, υπάρχουν πρακτικές διακρίσεις. Στις ΜμΕ, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού τείνει να είναι πιο άτυπη, οικονομικά αποδοτική και να ηγείται από μη επαγγελματίες. Αντίθετα, σε μεγαλύτερες εταιρείες, το HR διοικείται από επαγγελματίες, καθιστώντας το μια πιο επίσημη, δαπανηρή και κυρίαρχη πτυχή των συζητήσεων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Mubango & Nyamubarwa, 2022).

Σύμφωνα με τον Storey (2007), ένας οργανισμός μπορεί να διαθέτει εξαιρετική υποδομή και σημαντικούς οικονομικούς πόρους, αλλά αυτά τα περιουσιακά στοιχεία μπορεί να μην συμβάλλουν αποτελεσματικά στην επιτυχία του εάν υπάρχει έλλειψη εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού για τη λειτουργία τους. Ως εκ τούτου, το HRM διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στη στρατολόγηση, την εκπαίδευση και την αποτελεσματική διαχείριση ανθρώπων για να επιτρέψει στις επιχειρήσεις να λειτουργούν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους (Price, 2011).

Η υπάρχουσα ερευνητική βιβλιογραφία όσον αφορά την κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν τις πρακτικές HR στις ΜμΕ ήταν μέχρι πρότινος παθητική (Richbell, Szerb & Vitai, 2010). Αυτή η έλλειψη προσοχής οφείλεται εν μέρει στην εσφαλμένη αντίληψη ότι οι πρακτικές HRM που καθιερώθηκαν μέσω της έρευνας σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις μπορούν να εφαρμοστούν απευθείας στις ΜμΕ (Psychogios, Szamosi, Prouska, & Brewster, 2015, Tsai et al., 2007). Κατά συνέπεια, η μελέτη του HR στις ΜμΕ συχνά παραμελείται επειδή οι περισσότερες πρακτικές και η βιβλιογραφία διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού αναπτύσσονται και δοκιμάζονται στο πλαίσιο μεγαλύτερων οργανισμών.

Ωστόσο, όπως αναφέρουν οι Tocher και Rutherford (2009), οι πρακτικές HR που έχουν σχεδιαστεί για μεγάλους οργανισμούς δεν είναι πάντα κατάλληλες για τις ΜμΕ, καθιστώντας τις τυπικές συστάσεις για πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που βρίσκονται στην κύρια βιβλιογραφία

αναποτελεσματικές. Κατά συνέπεια, **το ανθρώπινο δυναμικό σε μικρότερους οργανισμούς τείνει να είναι άτυπο, ευθυγραμμισμένο με την ευρύτερη προσέγγιση διαχείρισης** (Psychogios et al., 2015). Αυτή η μη τυπική προσέγγιση οφείλεται εν μέρει στο γεγονός ότι οι ιδιοκτήτες-διευθυντές ΜμΕ, οι οποίοι συχνά δεν είναι εμπειρογνώμονες ανθρώπινου δυναμικού, συγκεντρώνουν και λαμβάνουν όλες τις αποφάσεις διαχείρισης, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό. Επιπλέον, η απουσία ειδικού τμήματος ανθρώπινου δυναμικού στην εταιρεία εμποδίζει περαιτέρω τη σωστή εφαρμογή των πολιτικών και διαδικασιών HR. Υπό το φως αυτών των συνθηκών, οι Innes και Wiesner (2012) καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι το ανθρώπινο δυναμικό στις ΜμΕ μπορεί να εξεταστεί από δύο αντικρουόμενες οπτικές γωνίες: την προοπτική του «small is beautiful» και την προοπτική του «bleak house», τις οποίες έχουμε αναλύσει στο προηγούμενο υποκεφάλαιο.

Αυτές οι δύο προοπτικές για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις χρησιμεύουν ως βάση για τον τρόπο με τον οποίο αυτές οι εταιρείες χειρίζονται τα θέματα προσωπικού. Κατά συνέπεια, οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που σχετίζονται με την πρόσληψη, την κατάρτιση, τα κίνητρα και την αξιολόγηση της επίδοσης σε διάφορα τμήματα, θα αντικατοπτρίζουν τόσο τις ευέλικτες όσο και τις αυστηρές προσεγγίσεις για τη διαχείριση του προσωπικού στις ΜμΕ.

- **Πρακτικές Πρόσληψης στις ΜμΕ**

Συνήθως στις ΜμΕ ο ιδιοκτήτης-διευθυντής χειρίζεται όλες τις ευθύνες διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Κατά συνέπεια, **η άτυπη κατάσταση είναι ένα αξιοσημείωτο χαρακτηριστικό των διαδικασιών πρόσληψης και επιλογής στις ΜμΕ** (Chandrakumara & Rao, 2014). Μια άλλη πτυχή των πρακτικών πρόσληψης ΜμΕ αφορά το **είδος των εργαζομένων που στοχεύουν να προσελκύσουν**. Σύμφωνα με τον Cameron (2008), πολλές ΜμΕ έχουν την τάση να προσλαμβάνουν ένα σημαντικό μέρος του ανθρώπινου δυναμικού τους ως ανειδίκευτο ανθρώπινο δυναμικό, είτε από την οικογένειά τους είτε από την άμεση τοπική κοινότητα. Κατά συνέπεια, **οι διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής στις ΜμΕ είναι συχνά απλές, οικονομικά αποδοτικές και γρήγορες συγκριτικά με τις πιο περίπλοκες διαδικασίες που παρατηρούνται σε μεγαλύτερες εταιρείες που αναζητούν ειδικευμένους υπαλλήλους μέσω εξωτερικών γραφείων πρόσληψης και διαδικτυακής διαφήμισης** (Young-Thelin & Black, 2012, Tsai, 2010).

Ωστόσο, λόγω αυτών των διαφορών στις μεθόδους πρόσληψης και επιλογής μεταξύ ΜμΕ και μεγαλύτερων εταιρειών, **οι ΜμΕ αντιμετωπίζουν ξεχωριστές προκλήσεις όταν αναζητούν ειδικευμένους υπαλλήλους. Τείνουν να βασίζονται σε λιγότερο επίσημα κανάλια, όπως την προσέλκυση υποψηφίων από στόμα-σε-στόμα και συστάσεις από τους εργαζομένους** (Young-Thelin & Black, 2012). Όσον αφορά τη διαδικασία επιλογής, παρόμοια με την πρόσληψη, **οι ΜμΕ συνήθως δεν διαθέτουν επίσημες διαδικασίες επιλογής**. Αντίθετα, η διαδικασία επιλογής βασίζεται συχνά σε **προσωπικές αξιολογήσεις** που πραγματοποιούνται από τον ιδιοκτήτη-διευθυντή, με το πιο κοινό εργαλείο να είναι οι **ατομικές συνεντεύξεις** που εστιάζουν σε **ποιοτικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων**, όπως η ευθυγράμμιση με την κουλτούρα, τις αξίες, τους κανόνες και τις πεποιθήσεις του οργανισμού (Rand & Torm, 2012). Ωστόσο, αυτή η πιθανή αδυναμία μπορεί να μετριαστεί από το γεγονός ότι η πρόσληψη φίλων και μελών της οικογένειας συχνά σημαίνει ότι οι δυνητικοί υπάλληλοι προτείνονται από τους σημερινούς υπαλλήλους και είναι πιθανό να ταιριάζουν καλά στο σύστημα αξιών της εταιρείας (Rand & Torm, 2012).

- **Πρακτικές Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης στις ΜμΕ**

Σε έρευνα τους οι Ogunyomi και Bruning (2016), υποστήριξαν ότι εν αντιθέσει με τους μεγάλους οργανισμούς, **οι ΜμΕ τείνουν να αντιλαμβάνονται την εκπαίδευση ως περιττό κόστος και κάτι που διαταράσσει τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες**. Όπως επισημαίνεται από τους Innocenti, Profili και Sammarra (2013), αυτή η οπτική για την κατάρτιση μεταξύ των ΜμΕ πηγάζει από το γεγονός ότι αυτές οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν συχνά υψηλότερα ποσοστά εναλλαγής εργαζομένων, γεγονός που καθιστά κοστοβόρα την επένδυση σε προγράμματα κατάρτισης. Ο Rolle (2008) συμμαρτίζεται αυτή την άποψη, σημειώνοντας ότι **πολλοί ιδιοκτήτες ΜμΕ είναι δύσπιστοι σχετικά με την αποτελεσματικότητα της κατάρτισης και τη βλέπουν ως αδικαιολόγητο κόστος για τις εταιρείες τους**. Επιπλέον, η εκπαίδευση που στοχεύει στην ανάπτυξη δεξιοτήτων υψηλής εξειδίκευσης θεωρείται ακατάλληλη στις ΜμΕ, καθώς αυτές οι επιχειρήσεις συνήθως απαιτούν από το προσωπικό τους να διαθέτει ποικίλες δεξιότητες για να προσαρμοστεί στη δυναμική φύση της εργασίας τους (Tocher & Rutherford, 2009). Κατά συνέπεια, ο Leach (2011) προτείνει ότι στις ΜμΕ, τα μέλη της οικογένειας και οι εργαζόμενοι θα πρέπει να λαμβάνουν εκπαίδευση προσαρμοσμένη στις ατομικές τους ανάγκες, παρόλο που οι συμβατικές επιχειρηματικές πρακτικές υποστηρίζουν την εκπαίδευση που ενισχύει την ικανότητα του ατόμου να συνεισφέρει στους στόχους του οργανισμού.

- **Πρακτικές Διαχείρισης των Ανταμοιβών στις ΜμΕ**

Στις περισσότερες ΜμΕ, είναι **σύνηθες η διανομή του -οικογενειακού- πλούτου να ακολουθεί τις αρχές της ανάγκης ή της διαφανούς δικαιοσύνης**. Ωστόσο, οι συμβατικές διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού δίνουν έμφαση στην επιβράβευση με βάση τη συνεισφορά ενός ατόμου, ανεξάρτητα από τις οικογενειακές σχέσεις (Leach, 2011). Σχετικά με τις αμοιβές στις μικρές επιχειρήσεις, περιλαμβάνουν τα οικονομικά κίνητρα και την σύγχυση μεταξύ των οικονομικών της επιχείρησης και των προσωπικών οικονομικών, με τις αμοιβές και τα προνόμια μερικές φορές να χρησιμεύουν ως μέσο μεταφοράς χρημάτων από την οικογενειακή επιχείρηση στα μέλη της οικογένειας (Innocenti et al., 2013).

Η διαχείριση των ανταμοιβών στις ΜμΕ θεωρείται ως μια περίπλοκη πράξη εξισορρόπησης από τους Songini και Gnan (2015), που περιλαμβάνει αποφάσεις που σχετίζονται με τα επίπεδα αμοιβών, το μείγμα μεταξύ μισθών, παροχών και κινήτρων, τις δομές αμοιβών και τις αυξήσεις μισθών. Παρόμοια με άλλα θέματα ανθρώπινου δυναμικού στις ΜμΕ, **οι πολιτικές ανταμοιβής τείνουν να είναι άτυπες, με τις εταιρείες να χρησιμοποιούν σπάνια επίσημες έρευνες μισθών για να εξασφαλίσουν ανταγωνιστικότητα στα ποσοστά αμοιβών** (Songini & Gnan, 2015).

Επιπλέον, αυτές οι εταιρείες **σπάνια χρησιμοποιούν επίσημα συστήματα αξιολόγησης των θέσεων εργασίας, με αποτέλεσμα επίπεδες οργανωτικές δομές με ελάχιστα ιεραρχικά διευθυντικά επίπεδα** (Psychogios et al., 2015). Αυτές οι πολιτικές ανταμοιβής συχνά στερούνται διαφάνειας, οδηγώντας σε αντιλήψεις περί άδικης διανομής (Tocher & Rutherford, 2009).

Οι Songini & Gnan (2015) συμφωνούν, προτείνοντας ότι ένας συνδυασμός οικονομικών και αλτρουιστικών κινήτρων οδηγεί τις ΜμΕ να δίνουν προτεραιότητα στα κριτήρια ανάγκης και ισότητας έναντι των ανταμοιβών που βασίζονται στην αξία που δημιουργεί ο εργαζόμενος, με αποτέλεσμα την εφαρμογή λιγότερο επίσημων πρακτικών που δύσκολα κατανοούνται από τους εργαζόμενους. **Η επισημοποίηση των πρακτικών ανταμοιβής στις ΜμΕ έχει τόσο πλεονεκτήματα όσο και μειονεκτήματα**. Από τη μια πλευρά, οι εργαζόμενοι μπορεί να βλέπουν την τυπικότητα θετικά καθώς ενισχύει το αίσθημα της δικαιοσύνης και της συνέπειας, τα οποία είναι ζωτικής σημασίας για τη δέσμευσή τους στην εταιρεία (Rauf, 2015). Από την άλλη πλευρά, η εισαγωγή επίσημων πρακτικών ανταμοιβής μπορεί να επιβαρύνει τις μικρές επιχειρήσεις με υψηλό κόστος, να περιορίσει την ευελιξία στις διαπραγματεύσεις των εργαζομένων για μισθούς

και παροχές και ενδεχομένως να υπονομεύσει την άτυπη κουλτούρα που χαρακτηρίζει τις σχέσεις στις ΜμΕ (Barrett & Mayson, 2007, Innes & Wiesner, 2012).

Τέλος, η θεωρία του Οργανισμού παίζει ρόλο στη συζήτηση των θεμάτων ανταμοιβής στις ΜμΕ. Στις ΜμΕ, το κόστος δημιουργίας συστημάτων ανταμοιβής τείνει να είναι χαμηλό επειδή τα μέλη της οικογένειας εμπλέκονται τόσο στην ιδιοκτησία όσο και στη διαχείριση, ευθυγραμμίζοντας τα συμφέροντα των ιδιοκτητών που διαχειρίζονται επίσης τις επιχειρήσεις (Michiels, Voordeckers, Lybaert & Steijver, 2012). Αυτό καθιστά τις ΜμΕ μια αποτελεσματική μορφή ανταμοιβής από την προοπτική του αντιπροσώπου, καθώς τα χαρακτηριστικά ιδιοκτησίας συνεπάγονται πολλά οφέλη από την εταιρεία, δεδομένου ότι οι πράξεις ατομικού συμφέροντος μετριάζονται από τη συγγένεια, τον αλτρουισμό και την οικογενειακή πίστη (Michiels et al., 2012). Κατά συνέπεια, η αμοιβή βάσει επίδοσης μπορεί να μην είναι απαραίτητη στις ΜμΕ, καθώς ο πρωταρχικός της σκοπός είναι να μειώσει το κόστος αντιπροσωπείας, το οποίο συναντάται σε μεγαλύτερους οργανισμούς.

- **Πρακτικές Σχεδιασμού της Διαδοχής στις ΜμΕ**

Προηγούμενοι ερευνητές έχουν τονίσει τη σημασία του σχεδιασμού διαδοχής για την επιβίωση των ΜμΕ, αναγνωρίζοντάς τον ως ζωτικό παράγοντα στα επιτεύγματά τους (Chandrakumara & Rao, 2014). Ομοίως οι Michiels et al. (2012) υποστηρίζουν, ότι **η ευημερία μιας ΜμΕ εξαρτάται από τον αποτελεσματικό σχεδιασμό και την εκτέλεση της διαδικασίας διαδοχής**. Οι Chrisman, Chua, Kellermanns και Chang (2007) επισημαίνουν επίσης ότι **ο σχεδιασμός της διαδοχής περιλαμβάνει διάφορα βήματα**, συμπεριλαμβανομένου του προσδιορισμού του αριθμού των πιθανών διαδόχων, του καθορισμού των κριτηρίων επιλογής και του επίσημου ορισμού του επιλεγμένου διαδόχου. Στη συνέχεια, περιλαμβάνει την **κοινοποίηση αυτής της απόφασης** τόσο στον επιλεγμένο διάδοχο όσο και σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, παράλληλα με την **παροχή εκπαίδευσης στον διάδοχο** και τη **διαμόρφωση μιας επιχειρηματικής στρατηγικής για την περίοδο μετά τη διαδοχή**.

Ωστόσο, ένα κοινό εμπόδιο στη διαδικασία διαδοχής στις μικρές επιχειρήσεις προκύπτει από την παραδοσιακή προσδοκία στις οικογενειακές επιχειρήσεις ότι το μεγαλύτερο παιδί, συχνά ο γιος, θα αναλάβει αυτόματα τον έλεγχο της επιχείρησης, ανεξάρτητα από τις ικανότητες ή τα κίνητρά του (Nordqvist & Melin, 2010). Κατά συνέπεια, οι μικρές επιχειρήσεις κινδυνεύουν να καταλήξουν με αναποτελεσματική ηγεσία κάθε φορά που αλλάζει η δυναμική της οικογένειας

(Psychogios et al., 2015). Αυτό υπογραμμίζει την πολυπλοκότητα του σχεδιασμού διαδοχής στις ΜμΕ, που απαιτεί την ταυτόχρονη εξέταση των δομών και διαδικασιών διακυβέρνησης της οικογένειας και της επιχείρησης προκειμένου να επιτευχθεί ένα αμοιβαία επωφελές αποτέλεσμα - ένα έργο που είναι γνωστό ότι είναι δύσκολο να επιτευχθεί (Nordqvist & Melin, 2010).

- **Πρακτικές Αξιολόγησης Επίδοσης Εργαζομένων στις ΜμΕ**

Ο Armstrong (2011) ορίζει τη διαχείριση της επίδοσης ως τη διαδικασία δημιουργίας και εφαρμογής στρατηγικών, παρεμβάσεων και κινήτρων με στόχο την αξιοποίηση των δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού και τη μετατροπή του σε πραγματική επίδοση. Χρησιμεύει ως καταλύτης για τη μετατροπή των δυνατοτήτων των εργαζομένων σε απτά αποτελέσματα εξαλείφοντας τα εμπόδια και δίνοντας τους ενέργεια. Στο πλαίσιο της διαχείρισης της επίδοσης, διενεργούνται τακτικές αξιολογήσεις της επίδοσης των εργαζομένων για να προσδιοριστεί η συνεχής συνεισφορά τους στον οργανισμό και εάν αξίζουν μπόνους, αυξήσεις μισθών ή προαγωγές (Ogunyomi & Bruning, 2016).

Ωστόσο, οι ΜμΕ χρησιμοποιούν συνήθως απλές και οικονομικά αποδοτικές μεθόδους για την αξιολόγηση της επίδοσης, όπως αφηγηματικές περιγραφές και κλίμακες αξιολόγησης. Οι ιδιοκτήτες-διαχειριστές, που συχνά στερούνται την απαραίτητη τεχνογνωσία για αποτελεσματικούς ελέγχους επίδοσης, ίσως να θεωρούν τα επίσημα συστήματα αξιολόγησης ως χρονοβόρα και περίπλοκα (Michiels et al., 2012). Στην πράξη, όμως, η φύση των ΜμΕ, όπου οι ιδιοκτήτες μπορούν να επιβλέπουν άμεσα τις δραστηριότητες των εργαζομένων και να αντιμετωπίζουν άμεσα ζητήματα επίδοσης, καθιστά την αξιολόγηση επίδοσης μια συνεχή και άτυπη διαδικασία (Barrett & Mayson, 2007).

Σύμφωνα με τον Leach (2011), στις ΜμΕ, τα ανώτερα μέλη της οικογένειας αντιμετωπίζουν συχνά το δύσκολο έργο της αξιολόγησης των διαχειριστικών ικανοτήτων των μελών της οικογένειάς τους ή άλλων συγγενών. Κατά συνέπεια, γίνεται πρόκληση για αυτούς να εξισορροπήσουν τις απαιτήσεις και τους κανόνες τόσο της οικογένειας όσο και της επιχείρησης ταυτόχρονα (Young-Thelin & Black, 2012).

6.4.3. Recruiting και Selection στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι το πιο κρίσιμο στοιχείο για την επιτυχία κάθε οργανισμού, αποτελώντας το πρωταρχικό στρατηγικό και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα γι' αυτούς (DeCenzo, Robbins & Verhulst, 2016). Είναι τα άτομα, με τις γνώσεις, τις δεξιότητες, τις ικανότητες και τα κίνητρά τους, που επηρεάζουν την επιβίωση, την ανάπτυξη και τα αποτελέσματα μιας επιχείρησης χρησιμοποιώντας αποτελεσματικά διάφορους πόρους (Albrecht, Bakker, Gruman, Macey & Saks, 2015). Αυτό έχει εφαρμογή ειδικά στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες, λόγω μεγέθους, βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στη μοναδικότητα, την ποιότητα και τα κίνητρα του ανθρώπινου δυναμικού τους για να ανταγωνιστούν σε μια παγκοσμιοποιημένη αγορά (Klepić, Mabić & Madžar, 2020, Klepić, 2019, Boudreau & Ramstad, 1997). Ο χαρακτήρας ενός οργανισμού είναι μια αντανάκλαση των ανθρώπων του και η επιτυχία του εξαρτάται από το διαμέτρημα του ταλέντου που χρησιμοποιεί.

Τη δεκαετία του 1990, μια πρωτοποριακή μελέτη από την McKinsey Company ανέδειξε το ταλέντο του προσωπικού ως τον κορυφαίο συντελεστή για τις επιχειρήσεις (Cappelli & Keller, 2017). Οι μελετητές Jerome Rosow και John Hickey τονίζουν ότι καθώς οι οργανισμοί εκτιμούν όλο και περισσότερο το ανθρώπινο κεφάλαιο, τίθεται ένα θεμελιώδες ερώτημα σχετικά με το πώς τα άτομα ενσωματώνονται σε έναν οργανισμό (Goldstein, Pulakos, Passmore, & Semedo, 2017).

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού έχει εξελιχθεί σε κεντρική λειτουργία σε κάθε επιχείρηση, αναλαμβάνοντας πρωταγωνιστικό ρόλο. Ο εντοπισμός υποψήφιων εργαζομένων με προσόντα που μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την επίτευξη των εταιρικών στόχων έχει καταστεί μία από τις σημαντικότερες ευθύνες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (Stone, Cox & Gavin, 2020, Opatha, 2010). Σύμφωνα με τους Barber (1998) και Rynes (1989), η εύρεση των κατάλληλων εργαζομένων απαιτεί μια πολύπλοκη αλληλεπίδραση συστημάτων που λειτουργούν από κοινού. Οι επιχειρήσεις χρειάζονται αποτελεσματικά συστήματα για να προσελκύσουν τους κατάλληλους υποψηφίους, να επιλέξουν τους καταλληλότερους για τις ανάγκες τους και τέλος να τους προσλάβουν ώστε να εργαστούν γι' αυτές (Stahl, Björkman, Farndale, Morris, Paauwe, Stiles, ... & Wright, 2012).

Το HRM είναι η λειτουργία μέσα σε έναν οργανισμό που εστιάζει στη στρατολόγηση, τη διαχείριση και την παροχή κατεύθυνσης στα άτομα που εργάζονται στον οργανισμό. Με στόχο την αποτελεσματική και αποδοτική χρήση του ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη των

οργανωτικών στόχων (Opatha, 2010, Melo & Machado, 2014). Είναι κυρίως υπεύθυνο για την προσέλκυση, επιλογή, εκπαίδευση, αξιολόγηση και επιβράβευση των εργαζομένων για τη λήψη της μέγιστης συνεισφοράς προς την οργανωτική επιτυχία. Η προσέλκυση και η επιλογή είναι ζωτικής σημασίας λειτουργίες της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού για κάθε τύπο οργάνωσης μιας επιχείρησης (Gamage, 2014). Λόγω των περιορισμένων πόρων τους, πολλές ΜμΕ χρειάζονται εργαζόμενους που μπορούν να χειριστούν πολλαπλές εργασίες και ευθύνες. Η εύρεση υποψηφίων που μπορούν να ενταχθούν στην κουλτούρα και τις αξίες των ΜμΕ πρέπει να είναι ο κύριος στόχος της διαδικασίας πρόσληψης. Η μέθοδος επιλογής υποψηφίων θα πρέπει επίσης να στοχεύει στην εύρεση ανθρώπων που όχι μόνο έχουν την απαραίτητη κατάρτιση και εξειδίκευση, αλλά διαθέτουν και επιχειρηματικές δεξιότητες όπως φαντασία, εφεύρεση και ανάληψη κινδύνου (Opatha, 2010).

Υπάρχει αξιοσημείωτη έλλειψη έρευνας που αφορά ειδικά στη στρατηγική πρόσληψη και επιλογή στις ΜμΕ. Ενώ στη βιβλιογραφία δίνεται κάποια προσοχή στη στρατολόγηση και την επιλογή, αρκετοί συγγραφείς υποστηρίζουν ότι οι αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τρεις σημαντικές προκλήσεις (Abraham, Kaliannan, Mohan & Thomas, 2015, Cardon & Stevens, 2004). *Πρώτον*, συχνά δεν έχουν ισχυρό στρατηγικό σχεδιασμό και εστίαση (Priyanath, 2006). *Δεύτερον*, ανταγωνίζονται μεγαλύτερους οργανισμούς για ανθρώπινο δυναμικό. *Τέλος*, μπορεί να μην είναι η προτιμώμενη επιλογή για τους αιτούντες εργασία (Mayson & Barrett, 2006, Tansky & Heneman, 2003).

Σύμφωνα με τους Williamson, Cable και Aldrich (2002), υπάρχουν τρία αξιοσημείωτα κενά στην έρευνα σχετικά με την πρόσληψη και την επιλογή στις ΜμΕ. *Πρώτον*, υπάρχει περιορισμένος αριθμός μελετών που εστιάζουν στις συγκεκριμένες προκλήσεις πρόσληψης και επιλογής που αντιμετωπίζουν οι ΜμΕ. *Δεύτερον*, οι υπάρχουσες έρευνες παρέχουν κατά κύριο λόγο περιγραφές των πρακτικών πρόσληψης και επιλογής χωρίς μια στέρεη θεωρητική βάση για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητάς τους. *Τρίτον*, η πλειονότητα των ερευνών έχει επικεντρωθεί σε μεγάλες εταιρείες (Wyatt, Pathak & Zibarras, 2010, Cameron & Miller, 2008), γεγονός που καθιστά δύσκολη την αντιστοίχιση των ευρημάτων τους στα μοναδικά εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι ΜμΕ, παρόλο που οι μικρές εταιρείες αντιπροσωπεύουν την πλειοψηφία των ανοιχτών θέσεων εργασίας και του κύκλου εργασιών (Bartram, Lindley, Marshall & Foster, 1995).

Ο Huselid (2003) υποστηρίζει επίσης ότι η κατανόησή μας για την επιστήμη και την πρακτική του ανθρώπινου δυναμικού στις ΜμΕ παραμένει περιορισμένη. Παρά την όποια πρόοδο έχει σημειωθεί, οι ΜμΕ φαίνεται ότι τείνουν να υιοθετούν μια ξεχωριστή προσέγγιση για τη στρατολόγηση εργαζομένων σε σύγκριση με τους μεγαλύτερους οργανισμούς. Μελέτες που εστιάζουν σε ΜμΕ δείχνουν μια προτίμηση για άτυπες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού έναντι των επίσημων συστημάτων, εμφανίζοντας συχνά αντίσταση στην επισημοποίηση (Gupta, 2019, Abraham, Kaliannan, Mohan & Thomas, 2015, Gamage 2014, Melo & Machado, 2014, Ofori & Aryeetey, 2011, Mayson & Barrett, 2006, Kotey & Sheridan, 2004, De Kok, Uhlaner, & Thurik, 2002). Οι Newman και Sheikh (2014) υπογραμμίζουν ότι οι πρακτικές πρόσληψης και επιλογής στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις συνήθως ακολουθούν μια ανεπίσημη και ad-hoc προσέγγιση, βασιζόμενη σε μεθόδους που είναι βολικές και οικονομικά αποδοτικές (Chung & D'Annunzio-Green, 2018, Ofori & Aryeetey, 2011, McPherson, 2008, Hornsby & Kuratko, 2003). Η παραπάνω άποψη επιβεβαιώνεται από πληθώρα νέων ερευνητών (Gupta, 2019, Chung & D'Annunzio-Green, 2018, Melo & Machado, 2014, Ofori & Aryeetey 2011, Wirba 2017, Ongori & Migiro, 2010, Gamage 2014).

Υποστηρίζεται, επίσης, ότι οι ΜμΕ στερούνται εξελιγμένων και επίσημων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού (Ongori & Migiro, 2010), και διαθέτουν μικρό αριθμό επαγγελματιών ή εμπειρογνομόνων ανθρώπινου δυναμικού (Chung & D'Annunzio-Green, 2018, Lai, Saridakis & Johnstone, 2017, Abraham, Kaliannan, Mohan & Thomas, 2015, Wapshott & Mallett, 2015). Οι διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής συχνά πραγματοποιούνται από τους ιδρυτές ή τους ιδιοκτήτες των ΜμΕ, ή ανατίθενται σε μη εξειδικευμένο προσωπικό ως μέρος των ευρύτερων διευθυντικών τους αρμοδιοτήτων (Abraham, Kaliannan, Mohan & Thomas, 2015, Marlow, Taylor, & Thompson, 2010, Marlow, Patton & Ram, 2005). Κατά συνέπεια, αυτές οι διαδικασίες μπορεί να στερούνται συστηματικής πολυπλοκότητας και στην καλύτερη περίπτωση να είναι οι στοιχειώδεις (Hargis & Bradley, 2011). Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε διάφορα λάθη πρόσληψης, όπως η υιοθέτηση ακατάλληλων διαδικασιών επιλογής, η περιορισμένη πληροφόρηση των υποψηφίων, η παράβλεψη σημαντικών πληροφοριών, η υποχώρηση στις υπερβολικές απαιτήσεις των υποψηφίων και η υπέρμετρη εμπιστοσύνη στις αξιολογήσεις του προσωπικού πρόσληψης (Hargis & Bradley, 2011). Όπως είναι προφανές, οι διαδικασίες πρόσληψης κι επιλογής προσωπικού στις ΜμΕ εγείρουν ανησυχίες.

Στις ΜμΕ, η πρόσληψη εργαζομένων προκύπτει συχνά μέσω προσωπικών γνωριμιών και από στόμα σε στόμα δημοσιοποίηση και όχι μέσω μιας επίσημης, καθιερωμένης διαδικασίας αίτησης και επιλογής (Carroll, Marchington, Earnshaw & Taylor, 1999, Kotey & Sheridan, 2004, Lewis & Coetzer, 2009, Zaharie & Osoian, 2013, Klepιά, 2019). Οι ΜμΕ είναι λιγότερο διατεθειμένες να χρησιμοποιούν test αξιολόγησης προσωπικότητας κατά τη διαδικασία επιλογής και δε δίνουν προτεραιότητα στην εκπαίδευση εκτός εργασίας, σε αντίθεση με τις μεγαλύτερες εταιρείες (Williamson, Cable & Aldrich, 2002, Keogh, Mulvie & Cooper, 2005, Dundon & Wilkinson, 2018, Creigh-Tyte & Clay, 2018). Όλα αυτά οφείλονται στους περιορισμένους πόρους και την απουσία εξειδικευμένων επαγγελματιών HR, οδηγώντας δυνητικά στην επιδείνωση της δυσκολίας εύρεσης ανθρώπινου δυναμικού για τις ΜμΕ (Hann, 2012). Αν και προτιμάται η ανεπίσημη πρακτική, οι πρακτικές πρόσληψης παρουσιάζουν επίσης διακύμανση μεταξύ βιομηχανιών και τομέων.

Οι μελέτες των Cameron και Miller (2008) και Klepιά (2019) κατέταξαν τις συνεντεύξεις αρχικής εξέτασης ως την πιο συχνά χρησιμοποιούμενη μέθοδο, ακολουθούμενη από τον έλεγχο συστάσεων, μη δομημένες συνεντεύξεις, δομημένες συνεντεύξεις και έντυπα αίτησης. Η εφαρμογή δοκιμαστικής περιόδου για τον υποψήφιο, κατατάχθηκε χαμηλότερα στη χρήση, υποδεικνύοντας ότι δεν χρησιμοποιείται συνήθως σε μικρές επιχειρήσεις. Ομοίως, οι Priyanath (2010) και Kotey και Slade (2005) αναφέρουν ότι οι ΜμΕ τείνουν να υιοθετούν άτυπες διαδικασίες επιλογής εργαζομένων, όπως οι μη δομημένες συνεντεύξεις.

Για τις περισσότερες ΜμΕ, η επιλογή νέων εργαζομένων βασίζεται κυρίως σε κλειστές, ευέλικτες και εύκολα προσιτές μεθόδους, όπως οι συνεντεύξεις που εξαρτώνται από άτυπα δίκτυα (Carroll, Marchington, Earnshaw & Taylor, 1999, Klepιά, 2019). Οι επιπτώσεις των μεθόδων πρόσληψης των ΜμΕ μπορούν να οδηγήσουν σε ζητήματα διακρίσεων. Για παράδειγμα, οι ιδιοκτήτες-διαχειριστές μπορεί να μην γνωρίζουν τους κανονισμούς ισότητας ή τις βέλτιστες πρακτικές διαφορετικότητας, με περίπου το ένα τρίτο των ΜμΕ να αναζητούν εξωτερικές συμβουλές, που συχνά σχετίζονται με οικονομικά θέματα και το εργατικό δίκαιο. Σύμφωνα με τους Forth, Bewley και Bryson (2006), πολύ λίγες ΜμΕ παρακολουθούν τις διαδικασίες πρόσληψής τους για ίσες ευκαιρίες.

Η πρόσληψη ατόμων που είναι ήδη γνωστά στον οργανισμό μπορεί να είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος για τη μείωση της αβεβαιότητας στις αποφάσεις πρόσληψης (Southiseng, Ty, Walsh &

Anurit, 2008). Δεδομένης της έλλειψης εσωτερικής τεχνογνωσίας στις τεχνικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και της φύσης της αγοράς εργασίας, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι αυτές οι μέθοδοι είναι οι καταλληλότερες (Ongori & Migiro, 2010, Williamson et al., 2002, Carrol et al., 1999). Επιπλέον, η πρόσληψη νέων εργαζομένων έχει τη δυνατότητα να φέρει νέες δεξιότητες και εμπειρίες στον οργανισμό (Desouza & Awazu, 2006, Bacon & Hoque, 2005). Έτσι, η πρόσληψη μπορεί εν μέρει να υποκαταστήσει την εκπαίδευση, η οποία τείνει να είναι λιγότερο σημαντική στις ΜμΕ (Dundon & Wilkinson, 2018).

Στην έρευνα της, η Gupta (2019), επιβεβαιώνει τα ανωτέρω, αναφέροντας ότι οι μικρότερες επιχειρήσεις τείνουν να δίνουν λιγότερη έμφαση στις διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής τους σε σύγκριση με τους μεγαλύτερους οργανισμούς καθώς και εστιάζουν λιγότερο στην επιλογή του σωστού ή του καταλληλότερου υποψηφίου. Αυτό αποδίδεται κυρίως στην έλλειψη δεξιοτήτων και οικονομικών πόρων των μικρότερων επιχειρήσεων (Ongori & Migiro, 2010), που τις οδηγεί σε συμβιβασμούς όσον αφορά την επιλογή υποψηφίων αλλά και στην απουσία συνειδητοποίησης σχετικά με τον σημαντικό αντίκτυπο που μπορεί να έχει η σωστή πρόσληψη στην επίδοση του οργανισμού και στην έλλειψη πόρων. Αντίθετα, οι μεγαλύτεροι οργανισμοί είναι συνήθως καλά εξοπλισμένοι και ενημερωμένοι για το πώς η πρόσληψη επηρεάζει την επίδοση της εταιρείας. Οι ΜμΕ τείνουν να είναι πιο ανθεκτικές στην υιοθέτηση σύγχρονων τεχνικών προσέλκυσης κι επιλογής (Chung & D'Annunzio-Green, 2018, Ongori & Migiro, 2010), ενώ οι μεγαλύτεροι οργανισμοί είναι πιο ανοιχτοί στην αλλαγή και υιοθετούν εύκολα νέες μεθόδους για να βελτιώσουν την επίδοση της εταιρείας τους μέσω διαφόρων πρακτικών (Gupta, 2019).

Με βάση τα όσα προαναφέρθηκαν στην παρούσα ενότητα, γίνεται αντιληπτό ότι οι μελέτες που εστιάζουν στις πρακτικές και μεθόδους πρόσληψης και επιλογής προσωπικού στις ΜμΕ είναι περιορισμένες (βλ. Πίνακα 6.1). Στον πίνακα αυτό γίνεται μία καταγραφή των πιο πρόσφατων μελετών που εντοπίστηκαν στη βιβλιογραφία και αξιοποιήθηκαν για τη συγγραφή του παρόντος υποκεφαλαίου. Το ανεπαρκές φάσμα της έρευνας για τις πρακτικές υποδεικνύει την αναγκαιότητα να αναπτυχθεί εκτενέστερη έρευνα για το ανθρώπινο δυναμικό στις ΜμΕ, ειδικά για ειδικές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που μπορεί να έχουν επιρροή στις συνολικές λειτουργίες των επιχειρήσεων, όπως η προσέλκυση και η επιλογή, η αποζημίωση, η κατάρτιση και η ανάπτυξη.

Πίνακας 6.2 Πρόσφατες έρευνες σχετικά με τις πρακτικές και μεθόδους πρόσληψης και επιλογής στις ΜμΕ. (ίδια επεξεργασία)

Journal	Citation (Συγγραφείς και χρονολογία)	Article (theory/empirical)	Size of firm (small/medium)
International Journal of Research in Engineering	Gupta, M. (2019)	Empirical evidence	Small vs Large Enterprises
Our economy	Klepić, I. (2019)	Empirical evidence	Small & Small-Medium Enterprises
Ruhuna Journal of Management and Finance	Gamage, A. S. (2014)	Empirical evidence	Small-Medium Enterprises
Global perspectives	Melo, P. R. N., & Machado, C. F. (2014)	Empirical evidence	Small-Medium Enterprises
Journal of Chinese Entrepreneurship	Ongori, H., & Migiro, S. O. (2010)	Theoretical evidence	Small-Medium Enterprises
Book	Wapshott, R., & Mallett, O. (2015)	Theoretical evidence	Small-Medium Enterprises
The Journal of Developing Areas	Abraham, M., Kaliannan, M., Mohan, A. V., & Thomas, S. (2015)	Theoretical evidence	Small-Medium Enterprises
International Small Business Journal	Lai, Y., Saridakis, G., & Johnstone, S. (2017)	Empirical evidence	Small-Medium Enterprises

International Journal of Business Administration	Ofori, D., & Aryeetey, M. (2011)	Empirical evidence	Small-Medium Enterprises
Worldwide Hospitality and Tourism Themes	Chung, K. L., & D'Annunzio-Green, N. (2018)	Empirical evidence	Small-Medium Enterprises
International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research	McPherson, M. (2008)	Empirical evidence	Small-Medium Enterprises
Academy of Strategic Management Journal	Hargis, M. B., & Bradley III, D. B. (2011)	Empirical evidence	Small Enterprises
Book	Creigh-Tyte, S., & Clay, N. (2018)	Theoretical evidence	Small-Medium Enterprises
SME Entrepreneurship Global Conference 2008-Creating Sustainable Entrepreneurship Eco-system and High-Performance SME's	Cameron, L., & Miller, P. (2008)	Empirical evidence	Small Enterprises
Unknown	Priyanath, H. (2010)	Empirical evidence	Small-Medium Enterprises

Εν κατακλείδι, είναι αξιοσημείωτο να αναφερθεί, ότι όλες οι ανωτέρω έρευνες τονίζουν την τάση των ΜμΕ για υιοθέτηση άτυπων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού καθώς και την απουσία μιας ξεκάθαρης θεωρητικής βάσης για τον σχεδιασμό πρακτικών προσέλκυσης και επιλογής στις ΜμΕ.

6.4.4. Μελλοντικές κατευθύνσεις για το HRM στην έρευνα για τις ΜμΕ

Υπάρχουν πολυάριθμοι επιτακτικοί λόγοι για τους ερευνητές στο πεδίο του HRM να εμβαθύνουν στη σφαίρα των ΜμΕ. Αρχικά, οι ΜμΕ διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στο κοινωνικοοικονομικό μας τοπίο, λειτουργώντας ως οι μεγαλύτεροι εργοδότες του ιδιωτικού τομέα που μπορούν να οδηγήσουν τόσο στην ανάπτυξη όσο και στη συρρίκνωση των θέσεων εργασίας. Δεύτερον, λόγω των περιορισμένων πόρων και των ιεραρχικών δομών τους, η επιρροή του HRM, σκόπιμη ή οργανική, είναι πιο εμφανής και σημαντική στις ΜμΕ. Τρίτον, οι ΜμΕ παρέχουν ένα ιδανικό περιβάλλον για τη μελέτη του πότε, γιατί και υπό ποιες συνθήκες το HRM έχει αντίκτυπο ή παραμένει αναποτελεσματικό. Ακόμη, οι ΜμΕ, λόγω των περιορισμένων πόρων τους και των δραστηριοτήτων έντασης εργασίας τους, βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στην αφοσίωση και τη δέσμευση των απασχολούμενων τους. Κατά συνέπεια, η αποτελεσματική διαχείριση των υπαλλήλων είναι συχνά καθοριστικός παράγοντας για την επιβίωση και την ανάπτυξη των ΜμΕ (Amarakoon & Colley, 2022, Barrett & Mayson, 2008).

Παρά τους παραπάνω επιτακτικούς λόγους, υπάρχει μια περίεργη έλλειψη προσοχής που δίδεται στις ΜμΕ στην έρευνα ανθρώπινου δυναμικού. Παραδόξως, μόλις ένα πενήντο 0,5% των άρθρων που δημοσιεύονται σε περιοδικά απασχόλησης/HR είναι αφιερωμένο στη διερεύνηση του πλαισίου των ΜμΕ (Harney & Alkhalaf, 2021), υπογραμμίζοντας την έλλειψη εμπειρικών στοιχείων σε αυτόν τον τομέα, όπως σημειώθηκε προηγουμένως (Gilman & Edwards, 2008, Chadwick & Li, 2018, Cooke, Dickmann & Parry, 2020).

Αυτή η έλλειψη εμπειρικών στοιχείων των ΜμΕ στην έρευνα ανθρώπινου δυναμικού, τονίζει την ανάγκη διεθνούς έρευνας για την αντιμετώπιση κρίσιμων ερωτημάτων και μελλοντικών ερευνητικών κατευθύνσεων σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό στις ΜμΕ. Ενώ έχουν γίνει αρκετές εκκλήσεις για πιο εστιασμένη έρευνα για τις ΜμΕ (π.χ. Festing, Harsch, Schäfer & Scullion, 2017, Lai, Saridakis & Johnstone, 2017), η έρευνα συναντά εμπόδια εξαιτίας της έλλειψης κριτικής εξέτασης του τρόπου με τον οποίο εφαρμόζονται οι έννοιες του HRM στις ΜμΕ. Το υπάρχον σύνολο ερευνών για το HRM στις ΜμΕ έχει χαρακτηριστεί ως υπανάπτυκτο

(Chadwick, Way, Kerr & Thacker, 2013) και παραμένει στα αρχικά στάδια ανάπτυξης (Mayson & Barrett, 2006).

Κοιτάζοντας το μέλλον, υπάρχει ανάγκη να διερευνηθούν νέες θεωρητικές προοπτικές για τη μελέτη του ανθρώπινου δυναμικού στις ΜμΕ. Αυτές περιλαμβάνουν την άποψη που βασίζεται στην προσοχή (ο τρόπος δηλαδή με τον οποίο οι ΜμΕ κατανέμουν την προσοχή και τους πόρους τους σε δραστηριότητες που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό), την ενορχήστρωση των πόρων (ο τρόπος με τον οποίο οι ΜμΕ διαχειρίζονται και αξιοποιούν τους πόρους τους, συμπεριλαμβανομένων των ανθρώπινων πόρων, για να επιτύχουν τους στόχους τους), την αμφιδεξιότητα (ο τρόπος με τον οποίο οι ΜμΕ εξισορροπούν και ενσωματώνουν διαφορετικές στρατηγικές HRM, όπως η καινοτομία και η αποτελεσματικότητα, για να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες συνθήκες) και την εξελικτική άποψη που βασίζεται σε πόρους (ο τρόπος με τον οποίο οι πρακτικές και οι πόροι HRM στις ΜμΕ εξελίσσονται με την πάροδο του χρόνου για να ανταποκριθούν στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις του επιχειρηματικού περιβάλλοντος). Η έρευνα για το ανθρώπινο δυναμικό στις ΜμΕ δεν έχει συμβαδίσει με τις σύγχρονες θεωρίες HRM που θα μπορούσαν να είναι επωφελείς στο πλαίσιο των ΜμΕ (Harney & Alkhalaf, 2021), όπως είναι για παράδειγμα οι βέλτιστες πρακτικές HRM. Η θεμελιώδης μελέτη των Bowen και Ostroff (2004) σχετικά με την ισχύ του συστήματος ανθρώπινου δυναμικού εισάγει έννοιες όπως («visibility»), η ιδιαιτερότητα («distinctiveness») και η συνέπεια («consistency»), τα οποία είναι όλα πολύ σημαντικά στις ΜμΕ. Η εξέταση του ανθρώπινου δυναμικού ως διαδικασία μάς επιτρέπει να διερευνήσουμε τον τρόπο με τον οποίο οι ΜμΕ ασχολούνται και εφαρμόζουν το μάνατζμεντ του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και γιατί και πώς θα μπορούσαν να υιοθετήσουν νέες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού. Επιπλέον, η περαιτέρω διερεύνηση βασικών θεωρητικών τομέων όπως οι ανθρώπινες αλληλεπιδράσεις, η επικοινωνία και η επαγγελματική υγεία και ασφάλεια (Van Beurden, Van De Voorde & Van Veldhoven, 2021) φαίνεται πολύ σημαντική για την κατανόηση της προοπτικής των εργαζομένων στις ΜμΕ.

Μια άλλη πολλά υποσχόμενη οδός για την προώθηση της θεωρητικής κατανόησης είναι να ενισχυθεί η δέσμευση μεταξύ των ακαδημαϊκών πτυχών του HRM και της επιχειρηματικότητας (Burton, Fairlie & Siegel, 2019). Η υπάρχουσα βιβλιογραφία και οι έρευνες για την επιχειρηματικότητα στηρίζονται σε πρακτικές έννοιες όπως οι πραγματικές μέθοδοι, τεχνικές και στρατηγικές που χρησιμοποιούν οι επιχειρηματίες στις επιχειρήσεις τους («practices-in-use»), η επινοητικότητα, η αποτελεσματικότητα, η επίλυση προβλημάτων, η καινοτομία και η νομιμότητα.

Από την άλλη, στον τομέα έρευνας για το ανθρώπινο δυναμικό στις ΜμΕ υπάρχει έλλειψη γνώσεων όσον αφορά τις ενέργειες και τους τρόπους με τους οποίους οι διευθυντές-managers διαχειρίζονται τους περιορισμένους πόρους για να αξιοποιήσουν αποτελεσματικά τους ανθρώπινους πόρους. Η αξιοποίηση της επιχειρηματικής σκέψης και της επινοητικότητας θα μπορούσε να συνεισφέρει στη λήψη αποφάσεων σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό, σε βαθμό που να υπερβαίνει τις παραδοσιακές προσεγγίσεις ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την αντιμετώπιση θεμάτων φύλου και εθνικότητας καθώς και για την κατανόηση της δυναμικής των εργασιακών σχέσεων. Επιπλέον, η επανεξέταση της κλασικής κοινωνιολογικής έρευνας που διερευνά τις σχέσεις στο χώρο εργασίας και τους παράγοντες που προσελκύουν υπαλλήλους σε μικρές επιχειρήσεις μπορεί να προσφέρει πολύτιμες γνώσεις (Moule, 1998, Ram, 1991). Η υιοθέτηση μιας ρεαλιστικής προσέγγισης τοποθετεί τους ιδιοκτήτες-managers, τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού και τους εργαζόμενους στο επίκεντρο της ανάλυσης, εστιάζοντας στην ικανότητά τους να αξιοποιούν τους διαθέσιμους πόρους και να εξισορροπούν τις ανταγωνιστικές απαιτήσεις.

Μια άλλη κατεύθυνση για μελλοντική έρευνα αφορά την αμφισβήτηση των καθιερωμένων πεποιθήσεων στο HRM ώστε να αποφευχθεί η τυφλή αναπαραγωγή ιδεών που έχουν σχεδιαστεί κυρίως για μεγάλες εταιρείες (Harney & Collings, 2021). Αυτό σημαίνει εξέταση των κοινά αποδεκτών παραδοχών σε τομείς όπως η διαθεσιμότητα πόρων, οι πρακτικές HR, το εύρος της ανάλυσης και η αποτελεσματικότητα. Για παράδειγμα, σχετικά με τους πόρους, η έρευνα για το ανθρώπινο δυναμικό υποθέτει ότι η ύπαρξη επαρκούς βάσης πόρων και υποδομής τεχνογνωσίας είναι απαραίτητη για την επιτυχή εφαρμογή του HRM. Όμως, είναι ζωτικής σημασίας να διερευνηθούν οι πραγματικές δεξιότητες, γνώσεις και πόροι που διαθέτουν και χρειάζονται οι ΜμΕ για την αποτελεσματική ενασχόληση με το ανθρώπινο δυναμικό (Kim, Messersmith & Allen, 2021). Όσον αφορά τις πρακτικές HR, το ανθρώπινο δυναμικό θεωρείται ως ένα συνεκτικό σύνολο δραστηριοτήτων ή πρακτικών, μια έννοια κεντρική στα Συστήματα Εργασίας Υψηλής Επίδοσης (HPWS). Όμως, η έρευνα δείχνει ότι συγκεκριμένες πρακτικές HR μπορεί να έχουν διαφορετική σημασία ανάλογα με το συγκεκριμένο πλαίσιο των ΜμΕ, όπως το μέγεθος, η ηλικία, οι προοπτικές ανάπτυξης και το στάδιο ανάπτυξής τους (Patel, Messersmith & Lepak, 2013). Ένα άλλο ζήτημα σχετίζεται με τη μονάδα ανάλυσης και την πηγή εμπειρογνωμοσύνης του ανθρώπινου δυναμικού. Έρευνες αποκαλύπτουν ότι οι θέσεις επαγγελματιών ανθρώπινου δυναμικού τόσο σε μικρές όσο και σε μεγάλες επιχειρήσεις ποικίλλουν περισσότερο από ό,τι

πιστεύεται παραδοσιακά (Forth et al., 2006, Guerrero, Cayrat & Cossette, 2021). Η απουσία αφοσιωμένων εμπειρογνομόνων ανθρώπινου δυναμικού σε μια επιχείρηση δεν σημαίνει απαραίτητα ότι δεν έχουν πρόσβαση στην τεχνογνωσία ανθρώπινου δυναμικού. Οι Roundy και Burke-Smalley (2021) έχουν αναφέρει την έννοια του μετα-οργανωτικού ανθρώπινου δυναμικού και το οικοσύστημα τεχνογνωσίας που είναι προσβάσιμο σε εταιρείες μέσω διαφόρων παρόχων, όπως οι κυβερνητικοί φορείς, οι ενώσεις εργοδοτών και οι ιδιωτικοί σύμβουλοι, οι οποίοι μπορούν να προσφέρουν συμβουλευτικές υπηρεσίες ή να ενεργούν ως συνεργάτες ανθρώπινου δυναμικού. Τέλος, σχετικά με την αποτελεσματικότητα, οι έρευνες για το ανθρώπινο δυναμικό λειτουργούν συχνά με την παραδοχή μιας ορθολογικής, προσανατολισμένης στον στόχο προσέγγισης που επικεντρώνεται κυρίως σε στενές μετρήσεις επίδοσης, όπως οι οικονομικές αποδόσεις και οι βελτιώσεις παραγωγικότητας. Όμως, στις ΜμΕ, οι στόχοι και οι προθέσεις μάλλον διαμορφώνονται από παράγοντες όπως η επιβίωση, ο σχεδιασμός διαδοχής, τα τοπικά πλεονεκτήματα, οι προσδοκίες των εργαζομένων και οι οικογενειακές σχέσεις, που δεν αντιμετωπίζονται πλήρως από την καθαρά οικονομική λογική (Werner, 2021). Ουσιαστικά, το πλαίσιο των ΜμΕ παρέχει πολύτιμες ευκαιρίες για να αμφισβητηθούν οι υποθέσεις που έχουν γίνει ευρέως αποδεκτές στην έρευνα για το ανθρώπινο δυναμικό.

Ένα άλλο κομμάτι προβληματισμού που απαιτεί περαιτέρω διερεύνηση στο μέλλον σχετίζεται με το γεγονός ότι οι έρευνες που εστιάζουν στις ΜμΕ συχνά πέφτουν στην παγίδα μιας νοοτροπίας που βασίζεται σε ελλείψεις, υποθέτοντας ότι ο καλύτερος τρόπος προόδου είναι η μίμηση των επίσημων και εξελιγμένων πρακτικών HR των μεγάλων επιχειρήσεων. Η έρευνα θα πρέπει να εμβαθύνει στα χαρακτηριστικά των ΜμΕ, έτσι ώστε να εξερευνήσει πώς αυτά τα χαρακτηριστικά μπορούν είτε να αντικαταστήσουν, να συμπληρώσουν ή ακόμη και να αμφισβητήσουν τη δυνατότητα εφαρμογής Συστημάτων Εργασίας Υψηλής Επίδοσης (HPWS) στο πλαίσιο των ΜμΕ (Harney & Alkhalaf, 2021). Εάν κρίνονται απαραίτητες οι συγκρίσεις με τυπικά ιδανικά, θα πρέπει να χρησιμεύσουν ως το σημείο εκκίνησης και όχι ως το συμπέρασμα της ανάλυσης. Ένα άλλο ζήτημα σχετικά με την προσήλωση της έρευνας στο HPWS είναι ότι πιθανότατα εμποδίζει τη φρέσκια και καινοτόμο σκέψη (Harney & Collings, 2021). Πρέπει να ενσωματωθούν ζητήματα που δεν βρίσκονται παραδοσιακά στις λίστες βέλτιστων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού, αλλά αντιπροσωπεύουν το επόμενο κύμα προκλήσεων για τις ΜμΕ, όπως η βιωσιμότητα, η ψηφιοποίηση, οι εξελισσόμενες προσδοκίες των εργαζομένων και το μέλλον της εργασίας. Από αυτή την άποψη, οι ΜμΕ, προσφέρουν πολύτιμες γνώσεις για την καινοτομία, την επινοητικότητα

και τη λιτή/φειδωλή καινοτομία («frugal innovation») (Zahra, 2021). Η άνοδος της ψηφιοποίησης παρουσιάζει άνευ προηγουμένου ευκαιρίες για το HR όσον αφορά την επεκτασιμότητα, την πρόσβαση σε ταλέντο, την εκτέλεση εργασιών και την παγκόσμια εμβέλεια, ακόμη και για τις μικρές επιχειρήσεις (Klofsten, MacEachen & Ståhl, 2021). Όλα αυτά υπογραμμίζουν τη δυνατότητα μελέτης της αλλαγής και της εξέλιξης στο ανθρώπινο δυναμικό στις ΜμΕ.

Η υπάρχουσα ερευνητική βιβλιογραφία για το HRM στις ΜμΕ έχει επικεντρωθεί κυρίως σε ένα ενιαίο πλαίσιο αναφοράς ιδιοκτητών-διαχειριστών, το οποίο αναφέρεται σε μια άποψη για την οργανωτική διαχείριση και τις εργασιακές σχέσεις όπου υποτίθεται ότι υπάρχει ένα ενιαίο, καθολικό συμφέρον εντός του οργανισμού και ο ιδιοκτήτης-διευθυντής διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στη διαμόρφωση και τη διεύθυνση των δραστηριοτήτων του οργανισμού, (Harney & Alkhalaf, 2021), που απαιτεί άμεσα αντιμετώπιση. Οι ΜμΕ βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στους υπαλλήλους τους λόγω της έντασης εργασίας τους και της ανάγκης των εργαζομένων να εκτελούν διάφορους ρόλους και καθήκοντα (Lai et al., 2017, Li, Rees & Branine, 2019). Για παράδειγμα, ακόμη και χωρίς στοχευμένες δράσεις ανθρώπινου δυναμικού, οι εργαζόμενοι στις ΜμΕ τείνουν να επιδεικνύουν υψηλά εγγενή κίνητρα και να έχουν καλύτερη ποιότητα εργασίας (Bryson & White, 2019). Είναι ενδιαφέρον ότι η εισαγωγή επίσημων πρακτικών HRM μπορεί μερικές φορές να έχει δυσμενείς επιπτώσεις στην ποιότητα της εργασίας (Storey, Saridakis, Sen-Gupta, Edwards & Blackburn, 2010). Τα μοναδικά χαρακτηριστικά των ΜμΕ, όπως η άμεση ορατότητα της επίδοσης, οι σχετικές αμοιβές, οι συνθήκες εργασίας και η στενή επαφή με τη διοίκηση, επηρεάζουν σημαντικά την εμπειρία των εργαζομένων σε αυτά τα περιβάλλοντα. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι μεγαλύτερες εταιρείες έχουν προσπαθήσει να μιμηθούν τα χαρακτηριστικά των μικρών επιχειρήσεων για να ενισχύσουν τη δέσμευση των εργαζομένων, τη δημιουργικότητα και την ευθυγράμμιση με τους επιχειρηματικούς στόχους. Τα ανωτέρω ποικίλουν ανάλογα με το πλαίσιο λειτουργίας της επιχείρησης (Lai et al., 2017), επομένως, είναι σημαντικό να μελετηθούν οι εμπειρίες των εργαζομένων και οι συνθήκες εργασίας στις ΜμΕ (Bacon & Hoque, 2022, Klofsten et al., 2021). Οι γνώσεις σχετικά με το τι προσελκύει τους υπαλλήλους να εργαστούν σε ΜμΕ και, κυρίως, τι συμβάλλει στη διατήρηση του προσωπικού είναι ακόμη πολύ περιορισμένες. Ενώ η ανεπίσημη συμπεριφορά σε μικρότερες επιχειρήσεις μπορεί να έχει τα πλεονεκτήματά της, μπορεί επίσης να είναι ένα δίκοπο μαχαίρι επιτρέποντας και διαιωνίζοντας τον αποκλεισμό και τις διακρίσεις.

Οι έρευνες τείνουν να κλίνουν προς τη διερεύνηση προκαθορισμένων και επιβεβλημένων ιδανικών, τα οποία μπορεί ακούσια να καταπνίξουν ή να αγνοήσουν εναλλακτικές προοπτικές. Αυτό υπογραμμίζει την ανάγκη για πιο εις βάθος έρευνα αφιερωμένη στις ΜμΕ. Η εις βάθος ποιοτική έρευνα προσφέρει ένα πιο ολοκληρωμένο πλαίσιο για την εξέταση των πολύπλευρων πτυχών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), που περιλαμβάνει προγραμματισμένες, θεσπισθείσες και έμπειρες πρακτικές HRM, ακόμη και όταν μπορεί να συνεπάγονται αντιφάσεις και εντάσεις. Ομοίως, μελέτες που σχετίζονται με το πλαίσιο λειτουργίας, όπως οι περιπτωσιολογικές μελέτες και η εθνογραφία, είναι καταλληλότερες για να ξεδιαλύνουν τις περιπλοκές της τυπικότητας και της ανεπαρκείας, αντί να κάνουν άμεσες κρίσεις για τα αντίστοιχα πλεονεκτήματα ή μειονεκτήματα τους ή να αντιμετωπίζουν το ανθρώπινο δυναμικό ως μόνιμο. Τα ευρήματα της ποιοτικής έρευνας μας δίνουν τη δυνατότητα να αξιολογήσουμε τις συνθήκες που επιτρέπουν διάφορες προσεγγίσεις ανθρώπινου δυναμικού στις ΜμΕ και να διερευνήσουμε πώς οι κρίσιμοι δομικοί και θεσμικοί παράγοντες στο HRM γίνονται αντιληπτοί, ενισχύονται ή επανερμηνεύονται τόσο από τους ιδιοκτήτες όσο και από τους εργαζόμενους μιας επιχείρησης. Σε αυτό το πλαίσιο, η απόκλιση από τις συμβατικές πρακτικές HRM και η υιοθέτηση εναλλακτικών δεν θα πρέπει να θεωρείται αποτυχία αλλά μάλλον πρακτική εφαρμογή της θεωρίας που μπορεί να συμβάλει στη θεωρητική μας κατανόηση (Jarzabkowski & Wilson, 2006). Η ποιοτική έρευνα μπορεί επίσης να υπενθυμίσει στους ερευνητές ότι οι ιδιοκτήτες-διαχειριστές δεν τηρούν καθολικά τις ενιαίες αρχές, διαθέτουν διαφορετικούς βαθμούς αυτογνωσίας και αυτοπεποίθησης, με αποτέλεσμα διαφορετικά επίπεδα προληπτικής δράσης ή αντίστασης όταν πρόκειται για προκλήσεις ανθρώπινου δυναμικού. Επιπλέον, όσον αφορά τις εμπειρίες των εργαζομένων, οι πρακτικές HR μπορούν να εφαρμόζονται και να ερμηνεύονται διαφορετικά και μεροληπτικά στις ΜμΕ.

Βιβλιογραφία-Πηγές 6^ο Κεφαλαίου

Α. Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία / Ξένες Πηγές

Abraham, M., Kaliannan, M., Mohan, A. V., & Thomas, S. (2015). A review of SMEs recruitment and selection dilemma: Finding a'fit'. *The Journal of Developing Areas*, 49(5), 335-342.

Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of organizational effectiveness: People and performance*, 2(1), 7-35.

Amarakoon, U., & Colley, L. (2022). Attraction and retention of employees in an Australian regional SME: The importance of place and scale in human resource management. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2021-0172>

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page Publishers.

Bacon, N., & Hoque, K. (2005). HRM in the SME sector: valuable employees and coercive networks. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(11), 1976-1999.

Bacon, N., & Hoque, K. (2022). The treatment of disabled individuals in small, medium-sized, and large firms. *Human Resource Management*, 61(2), 137–156. <https://doi.org/10.1002/hrm.22084>

Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

Barrett, R., & Mayson, S. (2008). *The formality and informality of HRM practices in small firms*. In R. Barrett, & S. May

Bartram, D., Lindley, P. A., Marshall, L., & Foster, J. (1995). The recruitment and selection of young people by small businesses. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68(4), 339-358.

Bolton, J. E. (1971). Report of the Committee of Inquiry on Small Firms, Cmnd. 4811.

Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (1997). Measuring intellectual capital: Learning from financial history. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 36(3), 343-356.

Bowen, D., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-performance linkages: The role of the 'strength' of the HRM System. *Academy of Management Review*, 29(2), 202–222.

Boxall, P. & Purcell, J. (2015). *Strategy and Human Resource Management*, 4th edition. London: Palgrave.)

- Boxall, P., & Purcell, J. (2022). *Strategy and human resource management*. Bloomsbury Publishing.
- Briscoe, D. R. and Schuler, R. S. (2005). *International Human Resource Management*, 2nd edition. London: Routledge.
- Bryson, A., & White, M. (2019). HRM and small-firm employee motivation: Before and after the great recession. *ILR Review*, 72(3), 749–773. <https://doi.org/10.1177/0019793918774524>
- Burton, M. D., Fairlie, R. W., & Siegel, D. (2019). Introduction to a special issue on entrepreneurship and employment: Connecting labor market institutions, corporate demography, and human resource management practices. *ILR Review*, 72(5), 1050– 1064. <https://doi.org/10.1177/0019793919866409>
- Cameron, L., & Miller, P. (2008). Enhancing HRM practice in SMEs using the concept of relationship marketing. In *SME Entrepreneurship Global Conference 2008-Creating Sustainable Entrepreneurship Eco-system and High-Performance SME's, 3-4 July 2008, Melbourne*.
- Cappelli, P., & Keller, J. R. (2017). The historical context of talent management. *The Oxford handbook of talent management*, 1.
- Cardon, M. S., & Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human resource management review*, 14(3), 295-323.
- Carroll, M., Marchington, M., Earnshaw, J., & Taylor, S. (1999). Recruitment in small firms: Processes, methods and problems. *Employee relations*, 21(3), 236-250.
- Chadwick, C., & Li, P. (2018). HR systems, HR departments, and perceived establishment labor productivity. *Human Resource Management*, 57(6), 1415–1428. <https://doi.org/10.1002/hrm.21914>
- Chadwick, C., Way, S., Kerr, G., & Thacker, J. (2013). Boundary conditions of the high-investment human resource systems-small-firm labor productivity relationship. *Personnel Psychology*, 66(2), 311–343. <https://doi.org/10.1111/peps.12015>
- Chung, K. L., & D’Annunzio-Green, N. (2018). Talent management practices in small-and medium-sized enterprises in the hospitality sector: An entrepreneurial owner-manager perspective. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 10(1), 101-116.
- Collings, D.G., Wood, G.T., & Szamosi, L.T. (Eds.). (2018). *Human Resource Management: A Critical Approach* (2nd ed.). Routledge.
- Commission Recommendation. (2003/361/EC, May 6). The definition of micro, small and medium-sized enterprises. European Union, L 124 / 36-41. [doi:http://data.europa.eu/eli/reco/2003/361/oj](http://data.europa.eu/eli/reco/2003/361/oj)
- Cooke, F. L., Dickmann, M., & Parry, E. (2020). IJHRM after 30 years: Taking stock in times of COVID-19 and looking towards the future of HR research. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(1), 1–23. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1833070>

- Creigh-Tyte, S., & Clay, N. (2018). 13 SMEs and training: evidence from the European Union. *Educating Entrepreneurs for Wealth Creation*, 214.
- Curran, J. (2006). Comment: 'Specificity' and 'denaturing' the small business. *International Small Business Journal*, 24(2), 205-210.
- De Kok, J.M.P., Uhlaner, L.M., & Thurik, A.R. (2002). *Human Resource Management in Small and Medium-sized Firms: Strategic Study*. Zoetermeer: EIM Business and Policy Research.
- DeCenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L. (2016). *Fundamentals of human resource management*. John Wiley & Sons.
- Desouza, K. C., & Awazu, Y. (2006). Knowledge management at SMEs: five peculiarities. *Journal of knowledge management*, 10(1), 32-43.
- Di, B. L., Katsinis, A., Laguera, G. J., Odenthal, L., Hell, M., & Lozar, B. (2022). Annual Report on European SMEs 2022/2023.
- Dundon, T., & Wilkinson, A. (2018). HRM in small and medium-sized enterprises (SMEs). In *Human resource management* (pp. 194-211). Routledge.
- Edwards, P., Gilman, M., Ram, M., & Arrowsmith, J. (2002). Public policy, the performance of firms, and the 'missing middle': the case of the employment regulations, and a role for local business networks. *Policy Studies*, 23(1), 5-20.
- Edwards, P., Ram, M., Wilkinson, A., Bacon, N., Redman, T., & Snell, S. (2009). HRM in small firms: Respecting and regulating informality. In *The Sage handbook of human resource management*.
- Eggers, F., Hansen, D. J., & Davis, A. E. (2012). Examining the relationship between customer and entrepreneurial orientation on nascent firms' marketing strategy.
- Eggers, Fabian. (2020). Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of Business Research*. 116. 199-208. 10.1016/j.jbusres.2020.05.025.
- EU, E. (2021). Annual report on European SMEs 2020/2021. *European Innovation Council and SMEs Executive Agency (EISMEA)*.
- European Commission, 2021, SME, Country Fact Sheet: Greece
- European Commission, 2022, SME, Country Fact Sheet: Greece
- European Commission, Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship, & SMEs. (2020). User guide to the SME definition. Publications Office. doi:<https://data.europa.eu/doi/10.2873/255862>
- European Union, 2019, EU policy framework on SMEs: state of play and challenges, doi:10.2863/612657

- Festing, M., Harsch, K., Schäfer, L., & Scullion, H. (2017). Talent management in small and medium sized enterprises. In D. G. Collings, K. Mellahi, & W. F. Cascio (Eds.), *The Oxford handbook of talent management*, (pp. 478–493). Oxford University Press.
- Forth, J., Bewley, H. and Bryson, A. (2006). *Small and Medium-Sized Enterprises: Findings from the 2004 Workplace Employment Relations Survey*. London: Routledge.
- Forth, J., Bewley, H., & Bryson, A. (2006). *Small and medium-sized enterprises*. Department of Trade and industry.
- Freeman, J., Carroll, G. R., & Hannan, M. T. (1983). The Liability of Newness: Age Dependence in Organizational Death Rates. *American Sociological Review*, 48(5), 692–710.
- Gamage, A. S. (2014). Recruitment and selection practices in manufacturing SMEs in Japan: An analysis of the link with business performance. *Ruhuna Journal of Management and Finance*, 1(1), 37-52.
- Gherghina SC, Botezatu MA, Hosszu A, Simionescu LN. Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): The Engine of Economic Growth through Investments and Innovation. *Sustainability*. 2020; 12(1):347.
- Gilman, M., & Edwards, P. (2008). Testing a framework of the organization of small firms. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 26(5), 531–558. <https://doi.org/10.1177/0266242608094028>
- Goldstein, H. W., Pulakos, E. D., Passmore, J., & Semedo, C. (2017). The Psychology of Employee Recruitment, Selection and Retention. *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention*, 1-11.
- Gorgels, S., Priem, M., Blagoeva, T., Martinelle, A., & Milanese, G. (2022). Annual Report on European SMEs 2021/2022. *Publications Office of the European Union, Luxembourg*.
- Goss, D. (1991). (1991a) *Small Business and Society*. London: Routledge.
- Guerrero, S., Cayrat, C., & Cossette, M. (2021). Human resource professionals' human and social capital in SMEs: Small firm, big impact. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(16), 1–23. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1919739>
- Gupta, M. (2019). How Different is Recruitment in Small Organizations. *International Journal of Research in Engineering, IT and Social Sciences*, ISSN 2250-0588, Impact Factor: 6.565, Volume 09 Issue 02, p. 16-23
- Hann, A. (2012). Employment relations in SMEs: Day-to-day advice-seeking and the role of intermediaries. ACAS Research Report Ref 13/12. London: ACAS
- Hargis, M. B., & Bradley III, D. B. (2011). Strategic human resource management in small and growing firms: Aligning valuable resources. *Academy of Strategic Management Journal*, 10(2), 105.

- Harney, B. and Nolan, C. (2014). HRM in small and medium-sized firms, in B. Harney and K. Monks (Eds.), *Strategic HRM: Research and Practice in Ireland*. Dublin: Orpen Press.
- Harney, B., & Alkhalaf, H. (2021). A quarter-century review of HRM in small and medium-sized enterprises (SMEs): Capturing what we know, and exploring where we need to go. *Human Resource Management*, 60(1), 5–29. <https://doi.org/10.1002/hrm.22010>
- Harney, B., & Collings, D. G. (2021). Navigating the shifting landscapes of HRM. *Human Resource Management Review*, 31(4), 100824–100829. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100824>
- Hayton, J. C. (2003). Strategic human capital management in SMEs: An empirical study of entrepreneurial performance. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 42(4), 375-391.
- Hobohm, S. (2008). SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN ECONOMIC DEVELOPMENT : THE UNIDO EXPERIENCE.
- Hollensen, S. (2017). *Global Marketing* (7th ed.). United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Hornsby, J., & Kuratko, D. (2003), Human resource management in US small business: a replication and extension. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 8(1), 73-92.
- Huselid, M. A. (2003). Editor's note: Special issue on small and medium-sized enterprises: A call for more research.
- Jarzabkowski, P., & Wilson, D. (2006). Actionable strategy knowledge: A practice perspective. *European Management Journal*, 24(5), 348–367. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2006.05.009>
- Keogh, W., Mulvie, A., & Cooper, S. (2005). The identification and application of knowledge capital within small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(1), 76-91.
- Kim, K. Y., Messersmith, J. G., & Allen, D. G. (2021). Are they worth it? Warmth and competence perceptions influence the investment of slack resources in and the efficacy of HPWS. *Personnel Psychology*, 74(3), 611–640. <https://doi.org/10.1111/peps.12421>
- Kinnie, N. & Swart, J. (2017). Human resource management and organizational performance: In search of the HR advantage, in A. Wilkinson, T. Redman and T. Dundon (Eds.), *Contemporary Human Resource Management: Text and Cases*, 5th edition. Pearson: London.
- Kinnie, N., Swart, J., & Cross, D. (2017). Human resource management and organizational performance: in search of the HR advantage. *CONTEMPORARY HUMAN RESOURCE*, 31.
- Klepić, I. (2019). Correlation of recruitment and selection of human resources and the performance of small and medium enterprises. *Naše gospodarstvo/Our economy*, 65(4), 14-26.

- Klepić, I., Mabić, M., & Madžar, D. (2020, August). Recruitment and selection of human resources and organizational creativity in small and medium-sized enterprises. In *BH Ekonomski forum* (Vol. 12, No. 1, pp. 11-34).
- Klofsten, M., MacEachen, E., & Ståhl, C. (2021). New and small firms in a modern working life: How do we make entrepreneurship healthy? *Small Business Economics*, 57(2), 755–763. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00380-6>
- Kotey, B., & Sheridan, A. (2004). Changing HRM practices with firm growth. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(4), 474-485. <https://doi.org/10.1108/14626000410567125>
- Kotey, B., & Slade, P. (2005). Formal human resource management practices in small growing firms. *Journal of small business management*, 43(1), 16-40.
- Lai, Y., Saridakis, G., & Johnstone, S. (2017). Human resource practices, employee attitudes and small firm performance. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 35(4), 470–494. <https://doi.org/10.1177/0266242616637415>
- Lai, Y., Saridakis, G., & Johnstone, S. (2017). Human resource practices, employee attitudes and small firm performance. *International Small Business Journal*, 35(4), 470-494.
- Lewis, K., & Coetzer, A. (2009). Human resource management in small firms: Effective informality. In *The Management of Small and Medium Enterprises* (pp. 119-131). Routledge.
- Li, S., Rees, C., & Branine, M. (2019). Employees' perceptions of human resource management practices and employee outcomes: Empirical evidence from small and medium-sized enterprises in China. *Employee Relations: The International Journal*, 41(6), 1419–1433. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2019-0065>
- Marlow, S., Patton, D., & Ram, M. (2005). *Managing labour in small firms*. Taylor & Francis.
- Marlow, S., Taylor, S., & Thompson, A. (2010). Informality and formality in medium-sized companies: Contestation and synchronization. *British Journal of Management*, 21(4), 954-966.
- Mayson, S., & Barrett, R. (2006). The 'science' and 'practice' of HRM in small firms. *Human resource management review*, 16(4), 447-455.
- McPherson, M. (2008). HRM practices and systems within South-Asian small businesses. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 14(6), 414-439.
- Melo, P. R. N., & Machado, C. F. (2014). HRM Evolution in SMEs: Recruitment and Selection Case. In *Effective human resources management in small and medium enterprises: Global perspectives* (pp. 377-392). IGI Global.
- Moule, C. (1998). The regulation of work in small firms. *Work, Employment and Society*, 12(4), 635–654. <https://doi.org/10.1177/0950017098124003>
- Muller, P. (2022). Annual report on European SMES 2020/2021 (2021). *European Commission*.

- Muller, P., Devnani, S., Ladher, R., Cannings, J., Murphy, E., Robin, N., ... & Frizis, I. (2021). Annual report on European SMEs 2020/2021. *Brussels: European Commission*. Retrieved, 4, 2022.
- Newman, A., & Sheikh, A.Z. (2014). Determinants of best HR practices in Chinese SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Emerald Group Publishing Limited. 21(3), 414-430. <https://doi.org/10.1108/JSBED-05-2014-0082>
- OECD (2018), Enabling SMEs to scale up, SME Ministerial Conference, Discussion Paper, 22-23 February 2018, Mexico City
- OECD (2019). Enhancing SME Productivity, Policy highlights on the role of managerial skills, OECD Publishing, Paris
- OECD 2022, 2022 UPDATED G20/OECD HIGH-LEVEL PRINCIPLES ON SME FINANCING
- Ofori, D., & Aryeetey, M. (2011). Recruitment and Selection Practices in Small and Medium Enterprises: *International Journal of Business Administration*, 2(3):45-60.
- Ongori, H., & Migiro, S. O. (2010). Information and communication technologies adoption in SMEs: literature review. *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 2(1), 93-104.
- Opatha, H.H.D.N.P. (2010). Human resource management, Author published, Colombo
- Patel, P., Messersmith, J., & Lepak, D. (2013). Walking the tightrope: An assessment of the relationship between high-performance work systems and organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1420–1442. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0255>
- Pérez-Gómez, P., Arbelo-Pérez, M., & Arbelo, A. (2018). Profit efficiency and its determinants in small and medium-sized enterprises in Spain. *BRQ Business Research Quarterly*, 21(4), 238–250.
- Priyanath, H. (2010). Managerial deficiencies in the small and medium enterprises (smes) in srilanka: an empirical evidence of smes in the Ratnapura district Sabaragamuwa Univ.
- Priyanath, H.M.S. (2006). Managerial deficiencies in the small and medium enterprises (SMEs) in Sri Lanka: An empirical evidence of SMEs in the Ratnapura District. *Sabaragamuwa University Journal*, 6(1). 93-105.
- Raghavi, K., & Gopinathan, N. (2013). Role of Human Resources as Change Agent in Enabling Equal Opportunity Practices. *Journal of Economics, Business and Management*. 1 (3), 300-303. <https://doi.org/10.7763/JOEBM.2013.V1.65>
- Rainnie, A. (1989). *Industrial Relations in Small Firms*. London: Routledge.
- Rainnie, A. (2016). *Industrial relations in small firms: Small isn't beautiful*. Routledge.
- Ram, M. (1991). The dynamics of workplace relations. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 10(1), 44–53. <https://doi.org/10.1177/026624269101000103>
- Ram, M. (1994). *Managing to survive: Working lives in small firms. (No Title)*.

- Ram, M., Woldesenbet, K., & Jones, T. (2011). Raising the ‘table stakes’? Ethnic minority businesses and supply chain relationships. *Work, employment and society*, 25(2), 309-326.
- Roundy, P. T., & Burke-Smalley, L. (2021). Leveraging entrepreneurial ecosystems as human resource systems: A theory of meta-organizational human resource management. *Human Resource Management Review*, 100863. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100863>
- Rynes, S. L. (1989). The employment interview as a recruitment device. In R. W. Eder & G. R. Ferris (Eds.), *The employment interview: Research and practice* (pp. 127-141). Beverly Hills, CA: Sage.
- Southiseng, N., Ty, M., Walsh, J., & Anurit, P. (2008). Development of excellent entrepreneurs in small and medium enterprises in Laos and Cambodia. *GMSARN International Journal*, 2(4), 147-156.
- Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., ... & Wright, P. (2012). Six principles of effective global talent management. *Sloan Management Review*, 53(2), 25-42.
- Stinchcombe, A. L. (1965). Social structure and Organizations. In J. G. March (Ed.). *Handbook of organizations* (pp. 142–193). Chicago: Rand McNally.
- Stone, R. J., Cox, A., & Gavin, M. (2020). *Human resource management*. John Wiley & Sons.
- Storey, D. J., Saridakis, G., Sen-Gupta, S., Edwards, P. K., & Blackburn, R. A. (2010). Linking HR formality with employee job quality: The role of firm and workplace size. *Human Resource Management*, 49(2), 305–329. <https://doi.org/10.1002/hrm.20347>
- Tansky, J. W., & Heneman, R. (2003). Guest editor's note: Introduction to the special issue on human resource management in SMEs: A call for more research. *Human resource management*, 42(4), 299.
- Taylor, P., Newsome, K., & Rainnie, A. (2013). ‘Putting labour in its place’: Global value chains and labour process analysis. *Competition & Change*, 17(1), 1-5.
- Tsai, C. J., Sengupta, S., & Edwards, P. (2007). When and why is small beautiful? The experience of work in the small firm. *Human Relations*, 60(12), 1779-1807.
- Van Beurden, J., Van De Voorde, K., & Van Veldhoven, M. (2021). The employee perspective on HR practices: A systematic literature review, integration and outlook. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 359–393. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1759671>
- Wapshott, R., & Mallett, O. (2015). *Managing Human Resources in Small and Medium-Sized Enterprises: Entrepreneurship and the Employment Relationship*. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315752471>
- Werner, A. (2021). Why do managers of small and medium-sized businesses seek voluntary Living Wage accreditation? – An exploration of choice rationales. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(6), 778–712. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1908417>

- Wilkinson, A. (1999). Employment relations in SMEs, *Employee Relations*, 22(3): 206–217.
- Williamson, I. O., Cable, D. M., & Aldrich, H. E. (2002). Smaller but not necessarily weaker: How small businesses can overcome barriers to recruitment. *Managing people in entrepreneurial organizations*, 5(83), 83-106.
- Wirba, A. V. (2017). The role of research in knowledge economy within GCC countries. *European Journal of Business and Management*, 9(3), 166-184.
- Wyatt, M. R., Pathak, S. B., & Zibarras, L. D. (2010). Advancing selection in an SME: Is best practice methodology applicable? *International Small Business Journal*, 28(3), 258-273.
- Zafar, Ammad & Mustafa, Sadaf, SMEs and Its Role in Economic and Socio-Economic Development of Pakistan (October 31, 2017). *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, Vol. 6, No. 4, October 2017
- Zaharie, M., & Osoian, C. (2013). Job recruitment and selection practices in small and medium organisations. *Studia Universitatis Babeş-Bolyai*, 58(2), 86.
- Zahra, S. A. (2021). The resource-based view, resourcefulness, and resource management in startup firms: A proposed research agenda. *Journal of Management*, 47(7), 1841– 1860. <https://doi.org/10.1177/01492063211018505>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

Μελέτη Περίπτωσης: Agroknow

7.1 Γενικά Στοιχεία για την εταιρεία

7.1.1 Σύντομη ιστορική αναδρομή

Η Agroknow είναι μία ελληνική πρωτοποριακή μικρομεσαία επιχείρηση που ειδικεύεται σε εφαρμογές τεχνητής νοημοσύνης και Big Data στην αλυσίδα εφοδιασμού τροφίμων. Ειδικότερα, είναι μία εταιρεία δεδομένων και αναλύσεων που αξιοποιεί και συνθέτει δημόσια διαθέσιμη πληροφορία έτσι ώστε η βιομηχανία τροφίμων να έχει πλήρη εικόνα για παράγοντες όπως η παραγωγικότητα μιας περιοχής, οι κίνδυνοι που σχετίζονται με την ασφάλεια των καλλιεργειών και την ασφάλεια των τροφίμων. Επίσης, με τη χρήση μοντέλων τεχνητής νοημοσύνης επιτυγχάνει την πρόβλεψη των κινδύνων που μπορεί να εμφανιστούν στην ασφάλεια τροφίμων, με σκοπό να βοηθήσει τους πελάτες της ώστε να αποτρέψουν τις ανακλήσεις των προϊόντων τους.

Η Agroknow ξεκίνησε τη λειτουργία της το 2008 και θυμίζει αρκετά τα success stories start-up εταιρειών του εξωτερικού. Μία παρέα τριών φίλων με σημαντικές σπουδές και εξειδικευμένες γνώσεις στον τομέα της πληροφορικής, παράλληλα με την πρωινή τους εργασία, ξεκίνησαν μέσα σε ένα μικρό γραφείο να εργάζονται πάνω στην κατασκευή ισχυρών μηχανών αναζήτησης, οι οποίες μπορούσαν να οργανώνουν online την πληροφορία. Το project αποτέλεσε έμπνευση του CEO της Agroknow, κ. Νίκου Μανουσέλη ως συνέχεια των διδακτορικών του σπουδών. Οι πρώτες χρηματοδοτήσεις που πέτυχε να αποσπάσει η Agroknow βοήθησαν την ομάδα να δημιουργήσει κι επίσημα το πρώτο της γραφείο το 2011. Αρχικά, η εταιρεία αξιοποιούσε την επιστημονική πληροφορία ώστε να την οργανώσει κατάλληλα και να την προσφέρει μετέπειτα ως υπηρεσία. Ειδικότερα, προσπαθούσε να εντοπίσει δημοσιεύσεις, μελέτες και πρωτογενή ερευνητικά δεδομένα, να τα εντάξει σε τεράστιους καταλόγους και να τα καταστήσει διαθέσιμα σε όποιον επεδίωκε να φτιάξει μια online υπηρεσία ή εφαρμογές για τον αγροτικό τομέα.

Το 2013, οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον διαδραμάτισαν καθοριστικό ρόλο για την ανάπτυξη της εταιρείας. Πιο συγκεκριμένα, οι κυβερνήσεις των ΗΠΑ, της Αγγλίας και της Ολλανδίας πρόσθεσαν στην ατζέντα τους την ανοιχτή και ελεύθερη πρόσβαση στη γεωπονική πληροφορία. Το πανεπιστήμιο του MIT ξεκίνησε να ασχολείται με ένα project που αφορούσε στα ανοιχτά αγροτικά δεδομένα και η Silicon Valley ξεκίνησε να χρηματοδοτεί εταιρείες αντίστοιχου αντικειμένου. Σε αυτό το πλαίσιο που άρχισε να διαμορφώνεται, η Agroknow είχε ένα προβάδισμα πέντε ετών που την καθιστούσε first mover στην αγορά. Έτσι, σταδιακά η εταιρεία άρχισε να αποκτά καλή φήμη για την ικανότητά της να βρίσκει, να συνδυάζει αποτελεσματικά και να παρουσιάζει με ορθό τρόπο την πληροφορία για την αγροτική παραγωγή και τα τρόφιμα.

Το κίνημα των ανοικτών δεδομένων και της πρόσβασης στη δημόσια πληροφορία το 2015-2017 ήταν μία κατάσταση, η οποία λειτούργησε ευνοϊκά για την Agroknow. Έδωσε στην εταιρεία περαιτέρω ώθηση μέσα από την αξιοποίηση του τεράστιου όγκου των δεδομένων και των στατιστικών στοιχείων που ήταν πλέον διαθέσιμα. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα να είναι σε θέση να εξελίξει και να εμπλουτίσει τις παρεχόμενες υπηρεσίες της. Η ενασχόλησή της εκείνη την περίοδο με ένα project της Παγκόσμιας Τράπεζας για το οποίο συγκέντρωνε πληροφορίες για την ασφάλεια τροφίμων -όπως ποια είναι τα μικρόβια που υπάρχουν κι απειλούν τα τρόφιμα, πού εντοπίζονται περιστατικά δηλητηριάσεων κ.ο.κ- σε συνδυασμό με το ενδιαφέρον μεγάλων εταιρειών γι' αυτές τις πληροφορίες, οδήγησαν την εταιρεία στη δημιουργία της πλατφόρμας Foodakai, με επικεφαλής τεχνολογίας τον κ. Γιάννη Στοϊτση. Η εν λόγω cloud-based εφαρμογή, συγκεντρώνει τις ανακοινώσεις για τις ανακλήσεις τροφίμων από τους τοπικούς αρμόδιους οργανισμούς -όπως είναι ο ΕΦΕΤ για την Ελλάδα- και ενημερώνει τους χρήστες. Συνεπώς, η Foodakai δίνει τη δυνατότητα στους χρήστες -επιστήμονες και στελέχη εταιρειών τροφίμων και ποτών- να έχουν απευθείας ενημέρωση για την ανάκληση ενός προϊόντος ή μιας πρώτης ύλης σε οποιοδήποτε σημείο του κόσμου. Παράλληλα, η εταιρεία εκείνη την περίοδο κλήθηκε να αντιμετωπίσει πολύ μεγάλο ανταγωνισμό καθώς άρχισαν να κάνουν την εμφάνισή τους πολλές εταιρείες που επεδίωκαν να οργανώσουν την πληροφορία που ήταν πλέον ελεύθερα διαθέσιμη.

Η Agroknow θέλησε αρχικά να απευθύνει τις υπηρεσίες της πλατφόρμας Foodakai στους τελικούς καταναλωτές ώστε να έχουν τη δυνατότητα να ενημερώνονται για τον βαθμό στον οποίο τα προϊόντα που αγοράζουν είναι ασφαλή. Ωστόσο, στη συνέχεια έγινε αντιληπτό ότι οι υπηρεσίες της συγκεκριμένης πλατφόρμας θα ήταν ένα πολύ βοηθητικό κι αναγκαίο εργαλείο για τις

εταιρείες παραγωγής τροφίμων, καθώς θα τους παρείχε τη δυνατότητα να λαμβάνουν σε πραγματικό χρόνο απαραίτητη πληροφορία για τη λήψη αποφάσεων, προτού τα προϊόντα φτάσουν στον τελικό καταναλωτή. Έτσι, οι υπηρεσίες της πλατφόρμας επιτυγχάνουν να παρέχουν ασφάλεια, ποιότητα και διασφάλιση αξιοπιστίας των προμηθευτών α' υλών τόσο σε εταιρείες παραγωγής τροφίμων όσο και σε καταστήματα λιανικής κι αλυσίδες καταστημάτων εστίασης.

7.1.2 Χαρτοφυλάκιο εταιρείας - Πελατολόγιο

Το μεγάλο πελατολόγιο της Agroknow αποτελεί εχέγγυο για τις δυνατότητες και τις προοπτικές της συγκεκριμένης εταιρείας. Οι πελάτες της Agroknow είναι στην πλειοψηφία τους εταιρείες του εξωτερικού, με τις ελληνικές να μην υπερβαίνουν το 10% των συνολικών συνεργασιών. Η κύρια αγορά της εταιρείας είναι οι ΗΠΑ, έχει όμως πελατολόγιο στην Ασία και την Ευρώπη ενώ τους προηγούμενους μήνες βρισκόταν σε διαδικασία συζητήσεων με αλυσίδα super market στην Αυστραλία. Η διεθνοποίηση της εταιρείας επετεύχθη από τα πρώτα κίολας χρόνια της λειτουργίας της καθώς η οικονομική κρίση στην Ελλάδα και η κακή εικόνα που είχε διαμορφωθεί για τη χώρα στην Ευρώπη συνετέλεσαν συνδυαστικά ώστε να οδηγηθεί η Agroknow στην αναζήτηση συνεργασιών στις ΗΠΑ.

Οι μεγάλοι πελάτες της εταιρείας είναι πολυεθνικές της βιομηχανίας τροφίμων ή και μικρότερες εταιρείες του κλάδου που χρησιμοποιούν την πλατφόρμα Foodakai ώστε να ενημερώνονται σχετικά με το επίπεδο ασφάλειας των πρώτων υλών που χρησιμοποιούν για την παραγωγή των προϊόντων τους, τους κινδύνους που υπάρχουν σχετικά με τα τρόφιμα, τα νέα μικρόβια που εμφανίζονται, τα καινούρια φυτοφάρμακα που κατασκευάζονται και πληθώρα άλλων θεμάτων που σχετίζονται με τον κλάδο των τροφίμων. Οι συνεργασίες με πολυεθνικές εταιρείες περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων, την Coca-Cola, τη Conagra, Syngenta, τη γερμανική Metro, τη Uniliver, τη Nestle, τη Yili, τη Hershey, την ABP Food Group. Μερικές ακόμη εταιρείες είναι η innocent και η GLOBALG.A.P. Η εταιρεία είχε αναλάβει ακόμη την υλοποίηση project για μεγάλους διεθνείς οργανισμούς, μεταξύ των οποίων η Παγκόσμια Τράπεζα κι ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τροφίμων και Γεωργίας (FAO).

Οι πελάτες από τον ελληνικό χώρο είναι επίσης μεγάλες εταιρείες από τον κλάδο των τροφίμων όπως η βιομηχανία Παπαδοπούλου, ο όμιλος Vivartia, η AB Βασιλόπουλος, η ΔΕΛΤΑ, η APIVITA, η Kalamata Papadimitriou, η αλυσίδα καταστημάτων «Γρηγόρης», η Μπάρμπα Στάθης, η Agrino, η Symbeeosis. Επίσης, σε επίπεδο πρωτογενούς τομέα, συνεργάζεται με τον συνεταιρισμό των παραγωγών στέβιας στη Λαμία σε ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών, όπως είναι η τοποθέτηση αισθητήρων στα χωράφια για την παρακολούθηση της παραγωγής, αλλά και η ανάλυση των συζητήσεων που γίνονται στα κοινωνικά δίκτυα για τη στέβια.

7.1.3 Στρατηγικές Συνεργασίες

Η σύναψη συνεργασιών με μεγάλους οργανισμούς και ακαδημαϊκούς φορείς από την Ευρώπη και διεθνώς έχει διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο για την ανάπτυξη της εταιρείας από τα πρώτα χρόνια της ίδρυσής της. Έχει συνεργαστεί με κορυφαία επιστημονικά ιδρύματα των ΗΠΑ όπως είναι το University of Michigan, καθώς και με ευρωπαϊκούς ακαδημαϊκούς φορείς που είναι εξειδικευμένοι στον τομέα της ασφάλειας τροφίμων. Ενδεικτικά αναφέρουμε το French National Agronomic Research Institute (INRA), το Wageningen University and Research (WUR) και το German Federal Institute for Risk Assessment (BfR). Επιπλέον, έχει συνάψει συνεργασίες με φορείς που ορίζουν τα standard για την ασφάλεια των τροφίμων όπως είναι η Ευρωπαϊκή Αρχή για την Ασφάλεια των Τροφίμων (EFSA) και με φορείς καινοτομίας που χρηματοδοτούν δράσεις για την ασφάλεια των τροφίμων, όπως είναι το Ινστιτούτο Πληροφοριακών Συστημάτων του Ερευνητικού Κέντρου Αθηνά με το οποίο συνεργάζεται στο πλαίσιο του έργου STELAR. Το εν λόγω έργο στοχεύει στην ανάπτυξη καινοτόμου συστήματος διαχείρισης των δεδομένων στον κλάδο της Αγροδιατροφικής Ανάπτυξης και των Τροφίμων, το οποίο έχει τριετή διάρκεια και υλοποιείται στο πλαίσιο του ευρωπαϊκού χρηματοδοτικού προγράμματος HORIZON EUROPE.

Η Agroknow έχει συμμετάσχει και αναλάβει τον συντονισμό πληθώρας ευρωπαϊκών προγραμμάτων. Κάποια από αυτά τα προγράμματα είναι το «The Food Safety Market», το οποίο έχει ως στόχο τη δημιουργία ψηφιακής πλατφόρμας δεδομένων για την ενίσχυση της ψηφιακής πιστοποίησης με πρότυπα ασφάλειας στον κλάδο των τροφίμων, το «Extreme Food Risk Analytics» (EFRA) για τη αναζήτηση λύσεων σχετικά με την εύρεση κινδύνων στα τρόφιμα εξετάζοντας δεδομένα, ο αριθμός των οποίων είναι περιορισμένος με την ελάχιστη καθυστέρηση

και στην κατάλληλη μορφή και το BigDataGrapes, το οποίο αξιοποιεί τεχνολογίες μεγάλων δεδομένων και τεχνητής νοημοσύνης για την επιλογή και διαχείριση αμπελοκαλλιιεργειών, ώστε να λαμβάνονται οι κατάλληλες αποφάσεις σε επίπεδο καλλιέργειας (π.χ. επιλογή παρτίδας σταφυλιού).

7.1.4 Εταιρική Διακυβέρνηση

Το Διοικητικό Συμβούλιο της Agroknow έχει την ακόλουθη σύνθεση:

- Νικόλαος Μανουσέλης: Πρόεδρος, Διευθύνων Σύμβουλος (CEO) - Εκτελεστικό Μέλος
- Γιάννης Στοΐτης: Αντιπρόεδρος, Επικεφαλής Τεχνολογίας (CTO) - Εκτελεστικό Μέλος
- Κωνσταντίνος Μαύρος: Σύμβουλος επενδύσεων - Μη Εκτελεστικό Μέλος
- Χαράλαμπος Θανόπουλος: Επικεφαλής Διαχείρισης Έργων - Εκτελεστικό Μέλος

Το Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας είναι επιφορτισμένο με τις ακόλουθες αρμοδιότητες:

- Έγκριση του ετήσιου προϋπολογισμού
- Έγκριση των νέων επενδύσεων για νέο εξοπλισμό, νέο προσωπικό και R&D
- Διαμόρφωση στρατηγικής για στρατηγικούς συνεργάτες και επενδυτές
- Διαμόρφωση της στρατηγικής χρηματοδότησης
- Απόφαση και έγκριση της διανομής κερδών

7.1.5 Πιστοποιήσεις, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Βραβεία

Σε επίπεδο πιστοποιήσεων, η Agroknow βρίσκεται σε διαδικασία να λάβει πιστοποίηση για ISO 27001. Ωστόσο, δεν πραγματοποιεί ακόμη δράσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (CSR). Η εταιρεία για την επιτυχημένη επιχειρηματική της δραστηριότητα έχει λάβει τα ακόλουθα βραβεία:

FEA 2023 – Βραβεία καινοτομίας και αριστείας στον κλάδο των τροφίμων & ποτών: χρυσό βραβείο στην κατηγορία «Excellent science in business approach»

2019 EMEA Elastic Search Awards

Βραβείο Στέλιος Χατζιωάννου, Επιχειρηματικό Ξεκίνημα Χρονιάς 2017, έλαβε το ποσό των 10.000€

7.1.6 Αποστολή & Όραμα

Η αποστολή αντανακλά τον λόγο και την αιτία ύπαρξης μιας εταιρείας, αποτελώντας παράλληλα το πρώτο βήμα στη διαμόρφωση της στρατηγικής, όπως έχουμε ήδη αναλύσει στο δεύτερο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας. Σύμφωνα με την εταιρεία, η αποστολή της είναι *«Να βοηθήσει τους ειδικούς στο χώρο της ασφάλειας τροφίμων να έχουν όλη την πληροφορία που χρειάζονται για να έχουμε στο τραπέζι μας σε παγκόσμιο επίπεδο πιο ασφαλή τρόφιμα»*.

Η εταιρεία θεωρεί απαραίτητο να γνωρίζουν όλοι οι εργαζόμενοί της την αποστολή που εκπληρώνει μέσω των δραστηριοτήτων της. Για το σκοπό αυτό κατά τη διάρκεια του onboarding των νέων εργαζομένων παρέχεται εκπαίδευση αναφορικά με την αποστολή και το όραμα της Agroknow. Επίσης, κάθε τρίμηνο ο CEO της εταιρείας πραγματοποιεί παρουσίαση για το όραμα και την αποστολή της εταιρείας ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να παρακινούνται και να παραμένουν ευθυγραμμισμένοι ως προς την εκπλήρωση των σκοπών της επιχείρησης.

Στην ανωτέρω διατύπωση της αποστολής της εταιρείας, μπορούμε να επισημάνουμε και να συμπεριλάβουμε σε αυτή τα ακόλουθα τρία στοιχεία:

- Βασική αγορά: Κλάδος FoodTech (χρήση δεδομένων και σύνθεση πληροφορίας για την παροχή υπηρεσιών λήψης αποφάσεων στον αγροδιατροφικό τομέα με στόχο την παραγωγή ασφαλέστερων προϊόντων)
- Συνεισφορά:
 - εξόρυξη, διαχείριση και οργάνωση open data στον αγροδιατροφικό τομέα
 - μετασχηματισμό της πληροφορίας σε εύληπτη οπτικοποιημένη μορφή
 - πρόβλεψη κινδύνων στο διατροφικό τομέα για εταιρείες κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας (προμηθευτές α' υλών, εταιρείες παραγωγής τροφίμων, καταστήματα λιανικής και εστίασης) για την αποφυγή ανακλήσεων και την παραγωγή ασφαλών προϊόντων

- Διάκριση:

- χρήση τεχνολογιών αιχμής (artificial intelligence, text mining, cloud technologies, business intelligence, big data analytics, machine learning)
- first mover στον κλάδο, πρόσβαση σε μεγάλο όγκο δεδομένων
- άμεσα διαθέσιμη πληροφορία στον πελάτη σε πραγματικό χρόνο
- τεχνογνωσία για αποτελεσματική εξόρυξη κι οργάνωση των δεδομένων
- στρατηγικές συνεργασίες με ακαδημαϊκούς φορείς, φορείς πιστοποίησης ασφάλειας τροφίμων, φορείς καινοτομίας
- λήψη χρηματοδοτήσεων από ευρωπαϊκά προγράμματα
- ισχυρή φιλοσοφία άριστης εξυπηρέτησης κι εμπειρίας πελατών και customized λύσεων
- ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα και ανθρώπινο δυναμικό αφοσιωμένο και ευθυγραμμισμένο με τις βασικές αξίες της εταιρείας

Έτσι, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η αποστολή της εταιρείας είναι:

Η εξόρυξη κι οργάνωση open data στον διατροφικό κλάδο ώστε να μετασχηματιστούν σε εύληπτη οπτικοποιημένη πληροφορία και η παροχή υπηρεσιών πρόβλεψης των κινδύνων, που θα βοηθήσει στη λήψη αποφάσεων τα στελέχη των εταιρειών της εφοδιαστικής αλυσίδας, προκειμένου να παράγουν ασφαλή προϊόντα και να ελαχιστοποιήσουν τις ανακλήσεις τροφίμων. Όντας first mover στον κλάδο έχει προβάδισμα ως προς την εξειδικευμένη τεχνογνωσία και τον τεράστιο όγκο οργανωμένης πληροφορίας που διαθέτει. Συνδυαστικά με τη χρήση τεχνολογιών αιχμής, τις στρατηγικές συνεργασίες που έχει συνάψει με κορυφαία ακαδημαϊκά ιδρύματα και φορείς καινοτομίας και ασφάλειας τροφίμων, τη χρηματοδότηση μέσω ευρωπαϊκών προγραμμάτων και του αφοσιωμένου ανθρώπινου δυναμικού, που ασπάζεται τις αξίες της εταιρείας και της ισχυρής οργανωσιακής κουλτούρας, είναι σε θέση να προσφέρει άριστη εξυπηρέτηση πελατών και customized λύσεις.

Το **όραμα** περιγράφει και συνοψίζει ποιο θα είναι το αποτέλεσμα εάν η εταιρεία επιτύχει την αποστολή της. Έτσι, το όραμα της Agroknow είναι μέσω των καθημερινών δραστηριοτήτων για την εκπλήρωση των στρατηγικών της σκοπών και της αποστολής της «να έχουν όλοι οι καταναλωτές στο τραπέζι τους ασφαλή τρόφιμα». Στο πλαίσιο αυτό, η φιλοσοφία της εταιρείας στηρίζεται στη θέση ότι «η χρήση της τεχνητής νοημοσύνης δύναται να βοηθήσει στην ύπαρξη πιο

ασφαλών τροφίμων στο τραπέζι μας». Επίσης, βασικό σύνθημα της εταιρείας που είναι δηλωτικό για την κουλτούρα που προσπαθεί να διαμορφώσει στο ανθρώπινο δυναμικό της είναι η εξής φράση: «We become what we think about», δηλαδή «Γινόμαστε αυτό που σκεφτόμαστε.».

7.1.7 Τζίρος & θέση στον κλάδο

Η Agroknow ως πρωτοπόρος κατέχει σημαντική θέση στον κλάδο του Foodtech. Σύμφωνα με τις δημοσιευμένες επίσημες οικονομικές καταστάσεις της εταιρείας ([Οικονομικές Καταστάσεις Agroknow](#)), κατά τη χρήση του 2020, η Agroknow σημείωσε κύκλο εργασιών 1.015.506,9€ και ζημιά ύψους 46.570,40€. Παρόλα αυτά, η Διοίκηση της εταιρείας συνέχισε να υλοποιεί τα επιχειρηματικά της σχέδια και τον στρατηγικό της σχεδιασμό. Ο κύκλος εργασιών της για τη χρήση του 2021 ανήλθε σε 1.050.576€ με τα καθαρά κέρδη μετά φόρων να ανέρχονται στο ποσό των 35.410,30€. Το 2022, η εταιρεία σημείωσε κύκλο εργασιών της τάξεως των 1.600.000€ και τα καθαρά της κέρδη ήταν 87.376,85€. Το 2023, ο κύκλος εργασιών ανήλθε σε 2,214,474.16€ με τα καθαρά κέρδη να φθάνουν 230.881,66€.

Η Agroknow δεν έχει λάβει χρηματοδότηση έως τώρα από επενδυτές. Έχει επιλέξει να υλοποιεί τα επιχειρηματικά της βήματα αξιοποιώντας δικά της κεφάλαια, συνδρομές και χρηματοδότηση από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ειδικότερα, λαμβάνει χρηματοδοτήσεις από προγράμματα που αφορούν κυρίως στον τομέα της έρευνας και της καινοτομίας.

7.1.8 Τμήματα της επιχείρησης

Η εταιρεία είναι οργανωμένη στα ακόλουθα πέντε τμήματα:

- Τμήμα Πωλήσεων
- Τμήμα Marketing
- Τμήμα Customer Success & Support
- Τμήμα Τεχνολογίας

Τμήμα Operations

Τα τμήματα Πωλήσεων και Customer Success & Support στελεχώνονται από τρεις εργαζόμενους σε κάθε τμήμα, το τμήμα Marketing με τέσσερις εργαζόμενους και το τμήμα των Operations με επτά. Εξαιρεση αποτελεί το Τμήμα Τεχνολογίας το οποίο απαρτίζεται από δεκαπέντε εργαζομένους. Η εταιρεία έχει στρατηγικά επιλέξει τη συγκεκριμένη δομή καθώς επιδιώκει να επενδύσει στην ανάπτυξη νέας και καινοτόμας τεχνολογίας ώστε να επιτύχει την αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση των πελατών της.



Διάγραμμα 7.1 Οργανόγραμμα Agroknow

7.2 Στοιχεία για το Περιβάλλον που δραστηριοποιείται η επιχείρηση

7.2.1 Ανάλυση PEST

Η εξέταση του μακρο-περιβάλλοντος μέσα στο οποίο αναπτύσσεται ο κλάδος του FoodTech πραγματοποιείται μέσω της ανάλυσης PEST που μελετά ξεχωριστά το πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον.

Πολιτικό Περιβάλλον

i) Ευρεία εποπτεία

Οι κυβερνήσεις σε όλο τον κόσμο διαθέτουν **ολοκληρωμένα ρυθμιστικά πλαίσια που καλύπτουν όλες τις πτυχές της επιχείρησης τροφίμων**. Αυτό περιλαμβάνει τις συνθήκες υγιεινής των εμπορικών κουζινών, τους κανονισμούς για την αποθήκευση και τη μεταφορά αγαθών, ακόμη και τα κριτήρια για τους εργαζόμενους στη βιομηχανία τροφίμων. Αναμφίβολα, αυτό το γεγονός συνεπάγεται ότι η διαχείριση τροφίμων και ποτών είναι αυστηρά ρυθμιζόμενη. Ωστόσο, βέβαια, δεν αποτελεί εγγύηση ότι πάντοτε οι πελάτες προστατεύονται. Ταυτόχρονα όμως, η συνθετότητα των ρυθμίσεων συχνά περιορίζει τα περιθώρια κέρδους.

Η ευαισθητοποίηση του ανθρώπου σχετικά με την ασφάλεια των τροφίμων έχει αυξηθεί ως αποτέλεσμα πολλών αξιολογήσεων και αναφερόμενων κινδύνων για την ανθρώπινη υγεία. Η εμπιστοσύνη των καταναλωτών στο σύστημα ρύθμισης της δημόσιας υγείας για την ασφάλεια των τροφίμων έχει διαταραχθεί από πολλά περιστατικά τις τελευταίες δεκαετίες. Η υγεία των ανθρώπων βασίζεται στη διαθεσιμότητα ασφαλών τροφίμων, επομένως είναι ζωτικής σημασίας να έχουν εμπιστοσύνη στην προμήθεια τροφίμων, στο σύστημα ασφάλειας των τροφίμων και στους κυβερνητικούς θεσμούς.

Υπάρχει μια κοινή πεποίθηση ότι όσο πλουσιότερη είναι μία χώρα τόσο πιο ασφαλή είναι και τα τρόφιμα που διακινούνται σε αυτή. **Οι αρχές δημόσιας υγείας συμμετέχουν στις πολιτικές για την ασφάλεια των τροφίμων, για την προστασία της υγείας της κοινότητας και συνακόλουθα για την κοινωνική ευημερία.** Οι πολίτες έχουν νόμιμο δικαίωμα να απαιτούν τα τρόφιμα που αγοράζουν, να συμμορφώνονται με τους νόμους της ΕΕ για την ασφάλεια.

Οι καταναλωτές δυσκολεύονται να αναγνωρίσουν τα μολυσμένα τρόφιμα, επομένως την ευθύνη για τη διασφάλιση της ασφάλειας των τροφίμων την επωμίζονται κυρίως οι ρυθμιστικοί οργανισμοί στον τομέα των τροφίμων, οι επαγγελματικές ενώσεις και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη. **Επίσης, εποπτεύεται συχνά από τα υπουργεία υγείας, με τη συνεργασία και τη συνεισφορά των υπουργείων γεωργίας, φυσικών πόρων και περιβάλλοντος, ευρωπαϊκών (EFSA) και κρατικών (ΕΦΕΤ) φορέων.** Η ασφάλεια των τροφίμων είναι ένα συλλογικό καθήκον μεταξύ αγροτών, μεταποιητών, χονδρεμπόρων, διανομέων, ρυθμιστικών αρχών και καταναλωτών (Miller, 2009). Η ακριβής εκτίμηση των οικονομικών, υγειονομικών και κοινωνικών συνεπειών των μη ασφαλών, μολυσμένων ή νοθευμένων τροφίμων είναι πρόκληση. Ωστόσο,

οι επιπτώσεις των επιδημιών - ασθενειών που σχετίζονται με τα τρόφιμα είναι εκτεταμένες και δύσκολο να τις παραβλέψει κάποιος. **Ένα αποτελεσματικό και ολοκληρωμένο σύστημα ασφάλειας τροφίμων μπορεί να ενισχύσει την ικανότητα διακυβέρνησης του διασυνδεδεμένου δικτύου φορέων και προσώπων που εμπλέκονται στην ασφάλεια των τροφίμων.**

ii) Διεθνές πλαίσιο

Οι αρμόδιοι φορείς έχουν αντιμετωπίσει τις αυξανόμενες ανησυχίες των καταναλωτών σχετικά με την ασφάλεια και την ποιότητα των τροφίμων με τη θέσπιση διεθνών προτύπων και κατευθυντήριων γραμμών.

Ο διεθνής οργανισμός Codex Alimentarius έχει δημιουργήσει μία συλλογή από πρότυπα που θέτουν το πλαίσιο σχετικά με το διεθνές εμπόριο τροφίμων, προκειμένου να προστατευθεί η υγεία των καταναλωτών και να διασφαλιστεί η νομιμότητα του εμπορίου. Βασικός στόχος του οργανισμού είναι να καθιερώσει όρους και προϋποθέσεις για την ορθή διεξαγωγή του διεθνούς εμπορίου τροφίμων.

Ο οργανισμός ISO (International Organization for Standardization) κυκλοφόρησε το πρότυπο ISO 22000:2005 τον Σεπτέμβριο του 2005, το οποίο αφορά τα συστήματα διαχείρισης ασφάλειας τροφίμων και αφορά όλους τους οργανισμούς που εμπλέκονται στη βιομηχανία τροφίμων. Αυτό το πρότυπο συνδυάζει τις προδιαγραφές που περιγράφονται στο ISO 9001 με την προσέγγιση που χρησιμοποιείται από το HACCP.

Οι επιχειρήσεις υποχρεούνται να ακολουθούν το σύστημα HACCP (Hazard Analysis & Critical Control Point), το οποίο ουσιαστικά πρόκειται για μία μεθοδολογία που δύναται να εντοπίσει, να αξιολογήσει και να ελέγξει τους κινδύνους που είναι σχετικοί με την ασφάλεια των τροφίμων με σκοπό να διασφαλίσει την υγιεινή των επιχειρήσεων τροφίμων. Μέσω της συγκεκριμένης μεθοδολογίας αναγνωρίζονται οι κίνδυνοι σχετικά με την παραγωγή, την αποθήκευση, τη μεταφορά και τη χρήση ενός τροφίμου ενώ παράλληλα προσδιορίζονται προληπτικές ενέργειες για την αποφυγή των κινδύνων. Το σύστημα HACCP βασίζεται σε 7 αρχές. Η εφαρμογή και η τήρηση των αρχών του HACCP είναι υποχρεωτική για όλες τις επιχειρήσεις τροφίμων και ποτών στην Ελλάδα και ο έλεγχος εφαρμογής του σύμφωνα με τη νομοθεσία γίνεται από τον Ενιαίο Φορέα Ελέγχου Τροφίμων (ΕΦΕΤ) υποχρεωτικά και χωρίς πρότερη ειδοποίηση.

Ο οργανισμός CDC (Center for Disease Control & Prevention) συνεργάζεται με διεθνείς φορείς και εταιρείες για:

- τον εντοπισμό των αιτιών των τροφιμογενών ασθενειών
- τον προσδιορισμό του ποσοστού των ασθενειών ετησίως
- τη δημιουργία μηχανισμών για να βελτιωθεί η πρόληψη, η ανίχνευση και ο έλεγχος των τροφιμογενών ασθενειών
- την παρακολούθηση και την εξέταση τροφιμογενών ασθενειών και εστιών χρησιμοποιώντας συστήματα επιτήρησης (PulseNet, FoodNet, SEDRIC)
- την αξιοποίηση δεδομένων για να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα των προληπτικών μεθόδων για τη μείωση των τροφιμογενών ασθενειών και τον εντοπισμό περιοχών που απαιτούν μεγαλύτερες προσπάθειες για την πρόληψη
- την εντατικοποίηση της παρακολούθησης, της ανίχνευσης και της μείωσης των τροφιμογενών ασθενειών, στις ΗΠΑ και παγκοσμίως

Αξίζει να σημειωθεί ότι ο οργανισμός CDC κάνει χρήση μια καινοτόμου επιστημονικής τεχνικής, η οποία ονομάζεται Whole Genome Sequencing (WGS). Με τη χρήση αυτής της μεθόδου οι επιστήμονες μπορούν να εντοπίσουν αν μία ομάδα ασθενειών έχουν κοινό DNA, το οποίο μπορεί να σημαίνει ότι προέρχονται από την ίδια τροφή ή πηγή. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να εντοπίζονται πιθανές επιδημίες με μεγαλύτερη ακρίβεια.

Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας εμπλέκεται και στην ασφάλεια τροφίμων. Πιο συγκεκριμένα, υποστηρίζει ότι ένα μεγάλο μέρος των τροφιμογενών ασθενειών παγκοσμίως οφείλεται στη διαχείριση των τροφίμων.

iii) Ευρωπαϊκό νομοθετικό πλαίσιο

Το νομοθετικό πλαίσιο είναι αρκετά αυστηρό σε ευρωπαϊκό επίπεδο και θέτει τις κατευθυντήριες γραμμές του νομοθετικού πλαισίου που διαμορφώνεται σε εθνικό επίπεδο. Ειδικότερα, η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει διαμορφώσει μία ολοκληρωμένη στρατηγική για την ασφάλεια των τροφίμων, η οποία περιλαμβάνει ακόμη την υγεία και την καλή μεταχείριση των ζώων, καθώς και την υγεία των φυτών. Με τη συγκεκριμένη στρατηγική διασφαλίζεται η δυνατότητα εντοπισμού των τροφίμων κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας (από την παραγωγή στο χωράφι έως τον

τελικό καταναλωτή που λαμβάνει το τρόφιμο) και εκτός των χωρών της ΕΕ ώστε να διευκολύνεται το εμπόριο και να διευρύνεται η ποικιλία των τροφίμων που μπορούν να απολαύσουν οι Ευρωπαίοι πολίτες. Ειδικότερα, υπάρχει αυστηρή εφαρμογή προτύπων στα παραγόμενα προϊόντα τόσο εντός της ΕΕ όσο και των εισαγόμενων από άλλες χώρες.

Τρεις είναι οι βασικές συνιστώσες της στρατηγικής της ΕΕ σχετικά με τα τρόφιμα:

- i) Κανονισμοί για την ασφάλεια των τροφίμων και των ζωοτροφών (δεσμευτική νομοθεσία σε όλη την ΕΕ)
- ii) Οδηγίες (θέτει στόχους για τα κράτη-μέλη της ΕΕ, εκείνα αποφασίζουν τον τρόπο με τον οποίο οι οδηγίες θα μετουσιωθούν σε εθνική νομοθεσία)
- iii) Αποφάσεις (δεσμευτικές για τα κράτη-μέλη ή κατηγορίες επιχειρήσεων που αυτές αφορούν)

Οι δύο βασικοί κανονισμοί που συνθέτουν τους βασικούς πυλώνες που έχουν τεθεί από την ΕΕ είναι οι εξής:

- A. Κανονισμός (ΕΚ) αριθ. 178/2002 - Γενικές αρχές και απαιτήσεις της νομοθεσίας για τα τρόφιμα, για την ίδρυση της Ευρωπαϊκής Αρχής για την Ασφάλεια των Τροφίμων και τον καθορισμό διαδικασιών σε θέματα ασφαλείας των τροφίμων. Ο κανονισμός εφαρμόζεται από τις 21 Φεβρουαρίου 2002.

Ο ανωτέρω κανονισμός, είναι γνωστός ως ο κανονισμός που θεσπίζει τη γενική νομοθεσία για τα τρόφιμα και ενισχύει τους κανόνες για την ασφάλεια των τροφίμων και των ζωοτροφών στην Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ), αποτελώντας παράλληλα κύριο νομικό θεμέλιο για τη νομοθεσία για τα τρόφιμα στην Ελλάδα. Ακόμη, ιδρύει την Ευρωπαϊκή Αρχή για την Ασφάλεια των Τροφίμων (European Food Safety Authority, EFSA), η οποία παρέχει επιστημονική και τεχνική υποστήριξη στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή αλλά και στις επιμέρους χώρες της ΕΕ, στους τομείς που σχετίζονται με την ασφάλεια των τροφίμων. Επίσης, η παραπάνω Αρχή είναι υπεύθυνη για την αξιολόγηση του κινδύνου, τον προσδιορισμό των αναδύομενων κινδύνων και την παροχή συμβουλών για τη διαχείριση των κρίσεων. Παράλληλα δημιουργήθηκε το Rapid Alert System for Food and Feed (RASFF) για να διευκολύνει την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των κρατών μελών και να επιτρέψει τη γρήγορη ανταπόκριση σε περιπτώσεις απειλών για τη δημόσια υγεία που σχετίζονται

με την εφοδιαστική αλυσίδα. **Η πρόσβαση στο RASFF περιορίζεται στις χώρες μέλη και στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή.** Επίσης, η βάση δεδομένων RASFF προσφέρει πληροφορίες για πρόσφατες ανακλήσεις τροφίμων και ειδοποιήσεις για τη δημόσια υγεία στους καταναλωτές των χωρών μελών.

Ωστόσο, ο κανονισμός δεν καλύπτει τη γεωργική παραγωγή για ιδιωτική χρήση ή την οικιακή διαχείριση των τροφίμων.

B. Κανονισμός (ΕΕ) 2019/1381 - Διαφάνεια και βιωσιμότητα της αξιολόγησης κινδύνου στην αλυσίδα τροφίμων στην ΕΕ. Ο εν λόγω κανονισμός τροποποιεί ορισμένες διατάξεις του κανονισμού (ΕΚ) αριθ. 178/2002. Επίσης, τροποποιεί ακόμη οκτώ πράξεις που αφορούν ορισμένους συναφείς τομείς. Ο κανονισμός εφαρμόζεται από τις 27 Μαρτίου 2021.

Η Ευρωπαϊκή νομοθεσία διακρίνεται σε γενική και ειδική. Πιο αναλυτικά, η νομοθεσία παρουσιάζεται στη ιστοσελίδα του ΕΦΕΤ και ασφαλώς στην ιστοσελίδα της ΕΕ. Η νομοθεσία για τα τρόφιμα δίνει πλέον μεγάλη έμφαση στην ασφάλεια των τροφίμων και στην προστασία των καταναλωτών.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει εστιάσει επίσης την προσοχή της στη **διαμόρφωση Στρατηγικής για τα Δεδομένα (European data strategy)** από το 2020, η οποία έχει ως στόχο την αξιοποίηση του τεράστιου όγκου των δεδομένων που παράγονται και παραμένουν αναξιοποίητα. Αυτή με τη σειρά της θα συμβάλει στην ανάπτυξη της καινοτομίας και της οικονομίας καθώς θα ωφελήσει ένα μεγάλο εύρος τομέων, επιχειρήσεων και τους ίδιους τους καταναλωτές. Ο κλάδος του foodtech αναμένεται να ωφεληθεί άμεσα από τη χρήση των ανοιχτών δεδομένων. Από την 11η Ιανουαρίου 2024, τέθηκε και επίσημα σε ισχύ, η **Data Act**, ο νόμος για τα δεδομένα της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

iv) Εθνικό νομοθετικό πλαίσιο

Στην Ελλάδα, το Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων (ΥΠΑΑΤ) είναι αρμόδιο για τη γεωργική πολιτική και την ασφάλεια των γεωργικών (διατροφικών) προϊόντων. Το ΥΠΑΑΤ εφαρμόζει οριζόντια και κάθετη νομοθεσία στον τομέα των τροφίμων και των ζωοτροφών και είναι υπεύθυνο για τον συντονισμό των επιθεωρήσεων ασφάλειας τροφίμων, σε συνεργασία με

τον ΕΦΕΤ. Το υπουργείο επικοινωνεί με διαφανείς τρόπους με τους καταναλωτές για θέματα που σχετίζονται με την ασφάλεια των τροφίμων και των ζωοτροφών.

Η βασική υγειονομική διάταξη είναι η Υ1γ/Γ.Π/οικ.47829/2017 και σκοπός της είναι η ρύθμιση των αναγκαίων υγειονομικών όρων και προϋποθέσεων για τη λειτουργία επιχειρήσεων τροφίμων και ποτών. Ο παρών νόμος αφορά κάθε δημόσια, ιδιωτική, κερδοσκοπική και μη κερδοσκοπική επιχείρηση τροφίμων και ποτών, που ασκεί οποιαδήποτε από τις παρακάτω δραστηριότητες:

- Μεταποίηση
- Παραγωγή
- Συσκευασία
- Αποθήκευση
- Μεταφορά
- Διανομή
- Διακίνηση
- Διάθεση

Οικονομικό Περιβάλλον

- i) Η συμβολή του κλάδου στην οικονομία της Ελλάδας

Τα τρόφιμα διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην ελληνική μεταποίηση καθώς λειτουργούν ως θεμελιώδης βιομηχανική δραστηριότητα και καταλύτης για την οικονομική ανάπτυξη στη χώρα. Κατέχουν εξέχουσα θέση στην τοπική οικονομία, η οποία χαρακτηρίζεται από σημαντικές επενδύσεις, υποσχόμενες ευκαιρίες ανάπτυξης, εκτεταμένη διεθνή παρουσία και ισχυρές εμπορικές δραστηριότητες στην Ελλάδα, τα Βαλκάνια και σε όλη την Ευρώπη. **Οι επιχειρήσεις τροφίμων και γεωργίας είναι ο μεγαλύτερος κλάδος παγκοσμίως, με τεράστια πελατειακή βάση 7 δισεκατομμυρίων ανθρώπων** ενώ η γεωργία αντιπροσωπεύει το 4% του παγκόσμιου ΑΕΠ.

Αναφορικά με τον κλάδο του FoodTech προσελκύει την προσοχή τόσο των νέων startup όσο και μεγάλων αναπτυγμένων εταιρειών και οργανισμών. Αδιαμφισβήτητα, η τεχνολογία είναι πλέον ένα κρίσιμο και βασικό συστατικό ολόκληρης της αλυσίδας εφοδιασμού τροφίμων, που εκτείνεται από το αγρόκτημα μέχρι το πιάτο του καταναλωτή. Έχει φέρει επανάσταση στις επιχειρήσεις τροφίμων αλλάζοντας τον τρόπο παραγωγής, επεξεργασίας, παράδοσης και κατανάλωσης των τροφίμων, με αποτέλεσμα πολλά πλεονεκτήματα και εξελίξεις.

ii) Αύξηση των επιπέδων του διαθέσιμου εισοδήματος

Άτομα από διάφορες κοινωνικές ομάδες, συμπεριλαμβανομένων των κατώτερων, μεσαίων και ανώτερων τάξεων, διαθέτουν μεγαλύτερο εισόδημα, που τους επιτρέπει να το αξιοποιήσουν στη διατροφή τους, είτε μέσα στο σπίτι είτε σε εστιατόρια. Κατά συνέπεια, τα συνολικά έσοδα της βιομηχανίας τροφίμων αυξάνονται κι αυτό έχει ευεργετικό αντίκτυπο σε όλες τις πτυχές του κλάδου και της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Το διαθέσιμο εισόδημα έχει επιπτώσεις και στην κατανάλωση κρέατος. Το κρέας παίζει καθοριστικό ρόλο στην κατανάλωση τροφίμων, κοστολογείται ακριβά και δεν είναι εφικτό να βρεθεί υποκατάστατό του. Οι καταναλωτές που αξιολογούν την οικονομική τους κατάσταση ως εξαιρετική ή πολύ καλή είναι πιο πιθανό να πληρώσουν υψηλότερη τιμή για το βόειο κρέας εγγυημένης ποιότητας καθώς συχνά μπορεί να αμφισβητήσουν την ποιότητα των τροφίμων λόγω διατροφικών σκανδάλων και των αυξανόμενων ηθικών ζητημάτων που σχετίζονται με την καλή διαβίωση των ζώων και τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις στην παραγωγή και κατανάλωση κρέατος. Οι Hazela et al. (2017) και Mata et al. (2023), βρήκαν μια ισχυρή σύνδεση μεταξύ του εισοδήματος και της κατανάλωσης προϊόντων κρέατος.

iii) Θέσπιση ευρωπαϊκών οικονομικών προγραμμάτων στήριξης

Τον Ιούνιο του 2018, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ενέκρινε νομοθετική πρόταση για ένα νέο πρόγραμμα για την ενιαία αγορά, ευθυγραμμισμένο με το προτεινόμενο πολυετές δημοσιονομικό πλαίσιο για την περίοδο 2021-2027. Αυτή η πρωτοβουλία αποσκοπεί στην ενίσχυση της διακυβέρνησης της ενιαίας αγοράς, στη βελτίωση της προστασίας των καταναλωτών

και στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των βιομηχανιών, ιδίως των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ). Η χρηματοδότηση του προγράμματος για την ενιαία αγορά για την πολιτική τροφίμων θα δώσει προτεραιότητα στη διαφύλαξη της υγείας των ανθρώπων, των ζώων και των φυτών. Θα χρησιμοποιηθούν συνέργειες και συνεργασία με άλλα μέσα της ΕΕ.

Η Επιτροπή πρότείνει **ο τομέας των τροφίμων να παραμείνει εντός του προγράμματος για την ενιαία αγορά, ως ένας ανεξάρτητος τομέας με συνολικό προϋπολογισμό 1,68 δισεκατομμυρίων ευρώ**. Επιπλέον, στο πλαίσιο του προγράμματος, οι πρωτοβουλίες για τον τομέα των τροφίμων θα συμπεριληφθούν σε άλλες δημοσιονομικές προτεραιότητες, συμπεριλαμβανομένης της έρευνας, της καινοτομίας και της ψηφιακής πολιτικής (Horizon Europe, Digital Europe). Ακόμη, **οι πρόσθετοι στόχοι της Κοινής Αγροτικής Πολιτικής περιλαμβάνουν την ασφάλεια των τροφίμων, την καλή διαβίωση των ζώων, την καταπολέμηση της σπατάλης τροφίμων και την προώθηση της βιώσιμης χρήσης φυτοφαρμάκων**.

Τέλος, το ταμείο θα χρησιμοποιηθεί **για την αντιμετώπιση απροσδόκητων περιστατικών και τη διαχείριση κρίσεων** που σχετίζονται με ασθένειες των ζώων και παράσιτα των φυτών που ενδέχεται να παρουσιάζουν κινδύνους για τη δημόσια υγεία και σημαντικές οικονομικές συνέπειες.

Οι στόχοι στον τομέα της ασφάλειας των τροφίμων του προγράμματος για την ενιαία αγορά περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων:

- Διεξαγωγή ερευνών για τα παράσιτα των φυτών και εφαρμογή δραστηριοτήτων επιτήρησης, παρακολούθησης και εξάλειψης ασθενειών των ζώων για τη διατήρηση υψηλού επιπέδου υγείας στην επικράτεια της ΕΕ.
- Μείωση της σπατάλης τροφίμων και εκπαίδευση των καταναλωτών για την προώθηση της βιώσιμης παραγωγής
- Βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και της αξιοπιστίας των επίσημων ελέγχων σε όλη την τροφική αλυσίδα για να διασφαλιστεί η σωστή εφαρμογή και επιβολή των κανονισμών της ΕΕ.
- Υποστήριξη πολιτικών που προάγουν την καλή διαβίωση των ζώων.

Κοινωνικό Περιβάλλον

i) Μετάβαση σε πιο υγιεινές διατροφικές επιλογές

Υπάρχει μια σαφής συσχέτιση μεταξύ των τροφίμων που καταναλώνουμε και της ευημερίας μας, και οι καταναλωτές γνωρίζουν αυτή τη σχέση. Κατά συνέπεια, αρκετοί **άνθρωποι αναζητούν καλύτερες τροφές και είναι πιο προσεκτικοί με τις διατροφικές τους επιλογές**. Αυτό δεν έχει εγγενώς ευνοϊκό ή δυσμενές αντίκτυπο στον τομέα των τροφίμων, αλλά **απαιτεί από τις επιχειρήσεις να προσαρμοστούν προκειμένου να παραμείνουν να συνεχίσουν να τις επιλέγουν οι καταναλωτές**. Συνεπώς, **οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην εφοδιαστική αλυσίδα απαιτείται να προβαίνουν σε πιο προσεκτική στην επιλογή των α' υλών τους και στην παρασκευή των γευμάτων**.

Τα τελευταία χρόνια, **παρατηρείται σημαντική αύξηση στην παγκόσμια κατανάλωση βιολογικών τροφίμων**. Η αυξανόμενη συνειδητοποίηση των πλεονεκτημάτων των βιολογικών τροφίμων αυξάνει τη ζήτηση για τις πλούσιες σε θρεπτικά συστατικά και φιλικές προς το περιβάλλον εναλλακτικές λύσεις.

ii) Προσανατολισμός της αγοράς τροφίμων προς τα βιολογικά προϊόντα

Οι επιχειρήσεις ανταποκρίνονται σε αυτή την τάση των καταναλωτών. **Τα σούπερ μάρκετ, οι υπαίθριες αγορές και οι διαδικτυακές πλατφόρμες επεκτείνουν την επιλογή τους σε βιολογικά προϊόντα για να προσελκύσουν μια αυξανόμενη πελατειακή βάση που δίνει προτεραιότητα στην υγεία και την περιβαλλοντική βιωσιμότητα**. Τα βιολογικά προϊόντα γίνονται ευρέως διαθέσιμα και προσβάσιμα, διευκολύνοντας τους πελάτες.

Ωστόσο, αν και η αύξηση της κατανάλωσης βιολογικών τροφίμων είναι θετική, **εμπόδια όπως οι αυξημένες τιμές και η περιορισμένη διαθεσιμότητα μπορεί να εμποδίσουν ορισμένους πελάτες**. Οι διαρκείς ενέργειες σε επίπεδο επιστημονικής έρευνας, εκπαίδευσης και πολιτικής έχουν ως στόχο να καταστήσουν τις βιολογικές επιλογές πιο προσβάσιμες από όλα τα κοινωνικοοικονομικά στρώματα.

iii) Στροφή προς την οικολογική βιωσιμότητα στον πρωτογενή τομέα

Οι καταναλωτές ανησυχούν ολοένα και περισσότερο, εκτός από τη δική τους υγεία, και για τις περιβαλλοντικές συνέπειες των διατροφικών τους επιλογών. Η βιολογική γεωργία δίνει

προτεραιότητα στη βιωσιμότητα μέσω της αποφυγής των συνθετικών χημικών ουσιών, της υποστήριξης της βιοποικιλότητας και της χρήσης τεχνικών φιλικών προς το περιβάλλον. Αυτές οι προσεγγίσεις βοηθούν στη διατήρηση της γονιμότητας του εδάφους, στη μείωση της ρύπανσης των υδάτων και στην ελαχιστοποίηση του αποτυπώματος άνθρακα που συνδέεται με την παραδοσιακή γεωργία. **Η αυξανόμενη οικολογική συνείδηση μεταξύ των ανθρώπων οδηγεί στην αυξανόμενη δημοτικότητα των βιολογικών τροφίμων ως βιώσιμη επιλογή.** Συνεπώς, η αυξανόμενη συνειδητοποίηση της σχέσης μεταξύ ατομικής υγείας και περιβαλλοντικής βιωσιμότητας οδηγεί σε μια μακροχρόνια στροφή προς την υιοθέτηση βιολογικών επιλογών στις παγκόσμιες διατροφικές πρακτικές των ατόμων.

iv) Σύνδεση με τοπικές κοινότητες

Η αύξηση της κατανάλωσης βιολογικών τροφίμων συνδέεται άμεσα με την επιθυμία των καταναλωτών να συνδεθούν με ντόπιους παραγωγούς. **Οι καταναλωτές αναζητούν όλο και περισσότερο τοπικά και περιφερειακά βιολογικά προϊόντα για να στηρίξουν τους αγρότες και να δημιουργήσουν ένα αίσθημα κοινότητας.** Η τάση προς τοπικές και βιολογικές επιλογές σηματοδοτεί μια μεγαλύτερη προσπάθεια για την αποκατάσταση της γνώσης των πελατών σχετικά με την προέλευση των τροφίμων τους, δίνοντας έμφαση στη διαφάνεια και την υπευθυνότητα στη διαδικασία παραγωγής.

v) Ύπαρξη διατροφικών περιορισμών στους καταναλωτές

Οι καταναλωτές γνωρίζουν όχι μόνο πια τρόφιμα είναι ωφέλιμα ή επιβλαβή για την υγεία τους, αλλά πλέον είναι **πληρέστερα ενημερωμένοι και για τους διατροφικούς τους περιορισμούς.** Για παράδειγμα, ένας σημαντικός αριθμός ανθρώπων αντιλαμβάνεται τώρα τις δυσμενείς επιπτώσεις της γλουτένης σε άτομα με κοιλιοκάκη. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, **οι πελάτες να αναμένουν πλέον υψηλότερο επίπεδο κατανόησης γι' αυτές τις εξειδικευμένες ανάγκες από τους επαγγελματίες στον τομέα των τροφίμων.** Αυτό δεν είναι απαραίτητα αρνητικό, καθώς σημαίνει ότι **η επιχείρηση τροφίμων πρέπει να εφαρμόσει τροποποιήσεις ή και να δημιουργήσει νέα προϊόντα για να εξασφαλίσει την ικανοποίηση των πελατών.**

vi) Επιπτώσεις της πανδημίας Covid-19

Η πανδημία του Covid-19 δεν επηρέασε άμεσα την παραγωγή, όπως άλλες ασθένειες (πχ η γρίπη των πτηνών, η *Escherichia coli*) καθώς δεν μεταδιδόταν μέσω των ζώων ή των γεωργικών προϊόντων (FAO, 2020a). Όμως, λόγω της επιδημίας, οι κυβερνήσεις σε όλο τον κόσμο είχαν

επιβάλλει σημαντικούς περιορισμούς στη μεταφορά προϊόντων από ξηρά, θάλασσα και αέρα, καθώς και στη μετανάστευση εργατικού δυναμικού. Η χρήση φορτηγών για παράδοση τροφίμων μειώθηκε στο 60% μετά την εφαρμογή των ορίων στη Γαλλία, από 30% πριν από την πανδημία (FAO, 2020j; Bakalis et al., 2020). Υπήρχαν δυσμενείς συνέπειες για τον πρωτογενή τομέα λόγω της έλλειψης εργατικού δυναμικού. Μια έλλειψη που προκαλούσε σημαντική ανησυχία ακόμη και πριν από την πανδημία (Richards and Rickard, 2020). Οι κύριες προκλήσεις στην αλυσίδα εφοδιασμού τροφίμων περιελάμβαναν την προμήθεια πρώτων υλών από τους προμηθευτές και τη διατήρηση μιας συνεπούς ροής τροφίμων από τους κατασκευαστές στους τελικούς χρήστες. Ο Covid-19 επηρέασε αρνητικά την ικανότητα του ανθρώπινου δυναμικού να εργαστεί και κατά συνέπεια αυτό είχε επιπτώσεις στην παραγωγικότητα των βιομηχανιών τροφίμων και στα επιμέρους στάδια της αλυσίδας εφοδιασμού (πχ αγρότες, διανομείς, καταναλωτές) (Devereux et al., 2020; Flynn, 2020). Η αυξημένη καταναλωτική ζήτηση οδήγησε σε ελλείψεις προϊόντων, ενώ η μείωση της διαθεσιμότητας προκάλεσε αύξηση των τιμών του κρέατος.

Τεχνολογικό Περιβάλλον

i) Αυτοματοποίηση & βιοτεχνολογία

Οι εξελίξεις στην τεχνολογία, οι νέες μεθοδολογίες, τα βελτιωμένα προϊόντα υψηλής ποιότητας, τα αποτελέσματα των διαδικασιών έρευνας και ανάπτυξης, ενισχύουν σημαντικά τον κλάδο του FoodTech.

Η βιοτεχνολογία, ιδιαίτερα η γενετική μηχανική, είναι ένα πολύτιμο εργαλείο που χρησιμοποιείται στην υγεία, τη βιομηχανία και τη γεωργία. Τα πρακτικά οφέλη της γενετικής μηχανικής, όπως οι βελτιωμένες φαρμακευτικές θεραπείες και η υψηλότερη γεωργική παραγωγή, έχουν ήδη γίνει αντιληπτά. Ωστόσο, αυτή είναι μια σχετικά πρόσφατη μέθοδος και οι κίνδυνοι δεν είναι πλήρως γνωστοί, ενώ σημαντικά θεολογικά, κοσμικά και ηθικά ζητήματα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη καθώς προχωράμε στη γενετική μηχανική.

ii) Τεχνολογικές Καινοτομίες

Ο κλάδος του FoodTech εξ' ορισμού συνδέεται άρρηκτα με την τεχνολογία και επηρεάζεται άμεσα από τις τεχνολογικές εξελίξεις. Οι επιχειρήσεις που ανήκουν στον κλάδο χρειάζεται να προσαρμόζονται συνεχώς για να συμβαδίζουν με την αναδυόμενη τεχνολογία. Ενώ αυτή με τη σειρά της προσφέρει τα εργαλεία για την επίλυση υπαρχουσών ή νέων προκλήσεων που προκύπτουν.

Ρομπότ: Τα ρομπότ διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο στην αυτοματοποίηση πολλών δραστηριοτήτων στον κλάδο του FoodTech, συμπεριλαμβανομένης της συγκομιδής, της διαλογής, της συσκευασίας και της μεταφοράς πρώτων υλών. Βελτιώνουν την επίδοση, ελαχιστοποιούν το ανθρώπινο λάθος και δύναται να λειτουργούν αδιάκοπα, οδηγώντας σε βελτιωμένη παραγωγή. Επίσης, επειδή είναι τεχνητοί μηχανισμοί, μηδενίζουν την πιθανότητα διασποράς μολύνσεων στα τρόφιμα.

Drones: Τα drones χρησιμοποιούνται στη γεωργία, βοηθώντας τους αγρότες στην παρακολούθηση της υγείας των καλλιεργειών και των συστημάτων άρδευσης, καθώς και βοηθώντας στη σπορά και τη συγκομιδή. Εξορθολογίζουν τις δραστηριότητες, εξοικονομώντας χρόνο και προσπάθεια, ενώ προσφέρουν ολοκληρωμένα εναέρια δεδομένα για την ενίσχυση της γεωργικής διαχείρισης. Μερικές ακόμη χρήσιμες λειτουργίες των drones είναι η διαχείριση του αποθέματος και η παράδοση προμηθειών σε μακρινά ή δυσπρόσιτα μέρη όταν ενσωματωθούν στην αλυσίδα εφοδιασμού τροφίμων.

Βιώσιμη Συσκευασία και Ελαχιστοποίηση Απορριμμάτων: Η προηγμένη τεχνολογία έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία βιοδιασπώμενων και φιλικών προς το περιβάλλον υλικών συσκευασίας. Τεχνολογίες που πραγματοποιούν τη μετατροπή αποβλήτων σε ενέργεια, όπως και τα έξυπνα συστήματα διαχείρισης απορριμμάτων βοηθούν στη μείωση των απορριμμάτων και στην προώθηση της βιωσιμότητας στις επιχειρήσεις τροφίμων. Κατά συνέπεια, οι εταιρείες μπορεί να μειώσουν το περιβαλλοντικό τους αποτύπωμα έτσι ώστε να προσελκύσουν πελάτες με περιβαλλοντική συνείδηση ικανοποιώντας τις μεταβαλλόμενες ανάγκες τους.

Τεχνολογία Blockchain: Η τεχνολογία Blockchain βελτιώνει τη διαφάνεια και την ιχνηλασιμότητα στην εφοδιαστική αλυσίδα. Η εν λόγω τεχνολογία επιτρέπει την παρακολούθηση της εφοδιαστικής αλυσίδας σε πραγματικό χρόνο, διασφαλίζοντας την ασφάλεια των τροφίμων και αποτρέποντας τις δραστηριότητες με δόλιο χαρακτήρα. Η τεχνολογία Blockchain ενθαρρύνει

ταυτόχρονα τη διαχείριση των προμηθειών με ηθικό τρόπο (ethical sourcing) και τη βιωσιμότητα στον τομέα.

Ευφυείς Αισθητήρες: Οι έξυπνοι αισθητήρες αξιοποιούνται για τη διασφάλιση της ποιότητας των τροφίμων. Παρακολουθούν τη θερμοκρασία, την υγρασία και άλλες σημαντικές περιβαλλοντικές μεταβλητές σε πραγματικό χρόνο τόσο κατά τη διάρκεια της καλλιέργειας, όσο και μετέπειτα της παραγωγής, της αποθήκευσης και της μεταφοράς τροφίμων για να διασφαλίσουν την ασφάλεια των τροφίμων και να ελαχιστοποιήσουν τη σήψη ή την προσβολή από κάποια ασθένεια.

3D Εκτύπωση: Η τρισδιάστατη εκτύπωση χρησιμοποιείται στον κλάδο των τροφίμων για την παραγωγή εξατομικευμένων προϊόντων διατροφής, ιδιαίτερα ζαχαροπλαστικής και τροφοδοσίας. Οι σεφ και οι παραγωγοί τροφίμων μπορούν πλέον να διαμορφώνουν τα τρόφιμα με νέους τρόπους χάρη σε αυτήν την τεχνολογία. Η τρισδιάστατη εκτύπωση μειώνει τα απόβλητα και βελτιστοποιεί τη χρήση των συστατικών.

Λύσεις Τεχνητής Νοημοσύνης: Οι αλγόριθμοι τεχνητής νοημοσύνης και μηχανικής μάθησης χρησιμοποιούνται στις επιχειρήσεις για προγνωστική έρευνα, προβλέψεις (λ.χ. των προτύπων προσφοράς και ζήτησης) και προσαρμογή των εμπειριών των πελατών. Οι αλγόριθμοι AI επεξεργάζονται τεράστιες ποσότητες δεδομένων και παρέχουν πολύτιμες πληροφορίες που βοηθούν τις επιχειρήσεις να κάνουν στοχευμένες επιλογές. Η τεχνητή νοημοσύνη επιτρέπει στις επιχειρήσεις να εξορθολογίσουν τις λειτουργίες τους και να εξοικονομήσουν έξοδα, οδηγώντας σε βελτιστοποίηση της παραγωγής και της αποτελεσματικότητας.

Hackathons: Τα Hackathons, τα οποία είναι events για την επίλυση προβλημάτων, χρησιμοποιούνται στον τομέα των τροφίμων για την τόνωση της καινοτομίας και την αντιμετώπιση των προκλήσεων του κλάδου. Συγκεντρώνουν προγραμματιστές, σχεδιαστές και επαγγελματίες του κλάδου για να αναπτύξουν εφευρετικές λύσεις εντός ενός συγκεκριμένου χρονικού πλαισίου. Αυτή η ιδιαίτερη στρατηγική προωθεί την ανάπτυξη αντισυμβατικών ιδεών, διευκολύνοντας την πρόοδο σε ολόκληρο τον κλάδο.

Internet of Things: **Οι συσκευές Internet of Things (IoT) χρησιμοποιούνται για την επίβλεψη και τη ρύθμιση λειτουργιών εντός της αλυσίδας εφοδιασμού τροφίμων.** Συγκεντρώνουν δεδομένα σε πραγματικό χρόνο για να βοηθήσουν στη λήψη αποφάσεων, να ενισχύσουν την παραγωγικότητα και να εγγυηθούν την ποιότητα των τροφίμων. **Ο αντίκτυπος και η**

ενσωμάτωση των συσκευών IoT σε συνδυασμό με τη χρήση ευφύων αισθητήρων στον τομέα των τροφίμων προβλέπεται να αυξηθούν στο μέλλον λόγω της συνεχιζόμενης τεχνικής προόδου.

Αξιοποίηση Δεδομένων: Η ανάλυση δεδομένων βοηθά τις επιχειρήσεις τροφίμων να κατανοήσουν τη συμπεριφορά των πελατών, να βελτιώσουν τις λειτουργίες και να προβλέψουν τις τάσεις. Προσφέρει χρήσιμες πληροφορίες που συμβάλουν στη λήψη αποφάσεων και τη δημιουργία στρατηγικής. **Οι επιχειρήσεις μπορούν να βελτιώσουν την εμπειρία των πελατών, να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητα και να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητα χρησιμοποιώντας δεδομένα.** Η χρήση δεδομένων ενθαρρύνει ταυτόχρονα βιώσιμες δραστηριότητες εντοπίζοντας ευκαιρίες για βελτίωση και ελαχιστοποιώντας τις πιθανότητες σφαλμάτων. Επίσης, η ανάλυση των δεδομένων ελαχιστοποιεί τα απόβλητα, διαχειρίζεται το απόθεμα και βοηθά αποτελεσματικά τις εταιρείες να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις της αγοράς.

Ψηφιακό μάρκετινγκ: Τα εργαλεία και οι πλατφόρμες διαδικτυακού μάρκετινγκ χρησιμοποιούνται για την άμεση στόχευση ατόμων, τη διαφήμιση, τη δημιουργία αφοσιωμένων πελατών και τον εντοπισμό των καταναλωτικών τάσεων. Οι εταιρείες τροφίμων μπορεί να αλληλεπιδρούν με τους πελάτες, να λαμβάνουν σχόλια και να προσαρμόζουν τις στρατηγικές μάρκετινγκ τους.

Ψηφιοποίηση λειτουργιών των εστιατορίων: Η τεχνολογία προσφέρει στα εστιατόρια απaráμιλλη ευελιξία στις λειτουργίες τους. Τα ψηφιακά μενού επιτρέπουν γρήγορες τροποποιήσεις ανάλογα με τη διαθεσιμότητα, την εποχικότητα ή τις προτιμήσεις των πελατών. Τα ηλεκτρονικά συστήματα παραγγελιών προσφέρουν ευελιξία, αποτελεσματική διαχείριση των παραγγελιών σε πακέτο και διευκολύνουν τη διαδικασία της παράδοσης. Η παραγγελία μέσω online πλατφόρμων και οι εναλλακτικές λύσεις πληρωμής μέσω κινητού ενισχύουν την ευκολία εξυπηρέτησης και βελτιώνουν την εμπειρία των καταναλωτών.

7.2.2 Ανάλυση Porter

Το εξωτερικό περιβάλλον δύναται να διακριθεί σε **γενικευμένο** (societal environment) -το οποίο αναλύθηκε στην προηγούμενη ενότητα- κι **άμεσο** (task environment) ενώ χαρακτηρίζεται ως πολυτάραχο λόγω των συνεχών αλλαγών που συμβαίνουν. Το άμεσο περιβάλλον αφορά στον

κλάδο μέσα στον οποίο δραστηριοποιείται η εκάστοτε επιχείρηση και επηρεάζεται από αυτόν. Κατά την εξέταση του κλάδου είναι σημαντικό να προσδιορίσουμε το επίπεδο του ανταγωνισμού που υπάρχει σε αυτόν καθώς και κατά πόσο είναι ελκυστικός. Το εργαλείο των 5 δυνάμεων του Porter αξιοποιείται για αυτή την ανάλυση και είναι απαραίτητο να έχουμε ορίσει τον κλάδο, τους αγοραστές, τους προμηθευτές, τα υποκατάστατα. Στην παρούσα εργασία θα μελετήσουμε τον κλάδο του FoodTech.

Οι 5 δυνάμεις του Porter είναι οι ακόλουθες:

- Απειλή από νεοεισερχόμενους
- Υφιστάμενος ανταγωνισμός
- Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών
- Απειλή από υποκατάστατα
- Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

1. Απειλή από νεοεισερχόμενους

Οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις εισέρχονται σε έναν κλάδο επηρεάζοντάς τον άμεσα καθώς διεκδικούν μερίδιο αγοράς από τις υφιστάμενες και οδηγούν στον επιμέρους κατακερματισμό των πόρων. Προκειμένου να μελετήσουμε την απειλή από τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις θα εξετάσουμε τα ακόλουθα στοιχεία:

Οικονομίες κλίμακας: Στις οικονομίες κλίμακας μελετάται πώς η αύξηση της παραγωγής είναι δυνατό να οδηγήσει στη μείωση του κόστους παραγωγής. Ο κλάδος του FoodTech αναπτύσσεται ταχύτατα και έλκει το ενδιαφέρον επενδυτών και top players παγκοσμίως. Το μέγεθος της αγοράς του FoodTech σε παγκόσμιο επίπεδο το 2024 εκτιμάται στα 247 δις USD δολάρια και αναμένεται να αναπτυχθεί με CAGR 5.57% κατά την περίοδο 2024-2031, φτάνοντας τα 342 δις αξία το 2027. Η αυξανόμενη ανάγκη για ψηφιοποίηση και αυτοματοποίηση της αλυσίδας εφοδιασμού τροφίμων καθώς και οι προκλήσεις που έθεσε η πανδημία Covid-19 που ανάγκασαν στην υιοθέτηση τεχνολογικών λύσεων για την αντιμετώπισή τους, ωθούν στην περαιτέρω ανάπτυξη του κλάδου. Επιπλέον, οι αυξανόμενες επενδύσεις και οι τεχνολογικές εξελίξεις επιδρούν ευεργετικά για την ανάπτυξη. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να δίνεται **κίνητρο στις νέες επιχειρήσεις να εισέλθουν στον κλάδο.**

Οι οικονομίες κλίμακας στις εταιρείες FoodTech και εν γένει στις εταιρείες τεχνολογίας διαφέρουν σε σχέση με άλλους κλάδους, όπως λ.χ. της βιομηχανίας, των τηλεπικοινωνιών και τον κατασκευαστικό. Ειδικότερα, αυτές οι εταιρείες όταν βρίσκονται σε πρώιμο στάδιο δεν υπάρχει κερδοφορία και οι οικονομίες κλίμακας δεν μπορούν να υπάρξουν αυξάνοντας το κεφάλαιο που επενδύεται ή λαμβάνοντας μεγαλύτερες επιδοτήσεις, διότι οι πελάτες δεν είναι πρόθυμοι να αγοράσουν το προϊόν τους. Αντίθετα, αυτό που απαιτείται είναι η συνεχής παραγωγή καινοτόμων ιδεών και η επένδυση σε Έρευνα και Ανάπτυξη (R&D), με σκοπό πρώτον, τη βελτιστοποίηση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών, ώστε οι καταναλωτές να θελήσουν να τις αποκτήσουν και δεύτερον, τη διατήρηση του οριακού κόστους εφαρμογής αυτών των ιδεών, χαμηλό.

Απαιτήσεις σε κεφάλαιο για την είσοδο: Όσο μεγαλύτερο κεφάλαιο είναι αναγκαίο να επενδυθεί, τόσο πιο δύσκολο είναι να εισέλθει μία νέα επιχείρηση σ' έναν κλάδο. **Ωστόσο, το κεφάλαιο που απαιτείται** για την είσοδο στον κλάδο του FoodTech **δεν είναι αποτρεπτικό** για τις νέες επιχειρήσεις καθώς είναι δυνατό να περιλαμβάνει αρχικά την επένδυση κεφαλαίου για αγορά software και hardware. Τα πάγια περιουσιακά στοιχεία δύναται να είναι περιορισμένα και οι οικονομικοί πόροι που απαιτούνται να μην είναι ιδιαίτερα υψηλοί. Ωστόσο, για να ανελιχθεί μία επιχείρηση στις κορυφαίες του οικοσυστήματος των startup αρχικά μέσα στον κλάδο, απαιτείται ένα κράμα αποτελεσματικής αξιοποίησης του οικονομικού κεφαλαίου σε συνδυασμό με την κατάλληλη κουλτούρα, που πρέπει να διαθέτουν οι επιχειρηματίες, ώστε να μπορεί να προβληθεί ως ένα πρότυπο επιχείρησης που μπορεί να προσφέρει σε κοινωνικοοικονομικό επίπεδο (Sippel and Dolinga, 2023).

Διαφοροποίηση προϊόντος: Το υψηλό επίπεδο διαφοροποίησης, σε ποικίλους τομείς, από τους ανταγωνιστές δυσχεραίνει την είσοδο σ' έναν κλάδο. Στον εν λόγω κλάδο, παρουσιάζεται διαφοροποίηση στις υπηρεσίες που παρέχονται κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η ποικιλία των υπηρεσιών που προκύπτουν στο κλάδο του FoodTech αντικατοπτρίζει τα διαφορετικά προϊόντα, τις τεχνολογίες και τα επιχειρηματικά μοντέλα στα επιμέρους τμήματα της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Η διαφοροποίηση εστιάζεται κυρίως στην εξειδίκευση που έχουν οι υφιστάμενες μεγάλες επιχειρήσεις (π.χ food delivery, food safety), την τεχνογνωσία που διαθέτουν και οι συνέργειες

που πραγματοποιούν μεταξύ τους για να καινοτομήσουν και να δημιουργήσουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες. Άμεση συνέπεια είναι να **αυξάνεται ο ανταγωνισμός** και να λειτουργεί αρνητικά για τις επιχειρήσεις που θέλουν να δραστηριοποιηθούν στον κλάδο.

Πρόσβαση σε κανάλια διανομής: Εξαιτίας της αξιοποίησης της τεχνολογίας οι εταιρείες σε αυτόν τον κλάδο δραστηριοποιούνται σε ψηφιακά περιβάλλοντα με αποτέλεσμα να έχουν τη δυνατότητα να χρησιμοποιούν παγκόσμια κανάλια διανομής και να αναπτύσσονται αντίστοιχα σε παγκόσμια κλίμακα. Οι ψηφιακές πλατφόρμες που αξιοποιούν, υλοποιούν όλες τις συναλλαγές (προϊόντων, υπηρεσιών και πληροφορίας) μέσω της χρήσης τεχνολογίας και μεταξύ διαφορετικών ομάδων ατόμων που υπό άλλες συνθήκες θα ήταν αδύνατο να αλληλεπιδράσουν (όπως παραγωγί και καταναλωτές). Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να αναδιαμορφώνεται το υπάρχον επιχειρηματικό μοντέλο και να δίνονται περισσότερες ευκαιρίες για ανάπτυξη, καθώς οι παραδοσιακές εταιρείες αναπτύσσονταν σε ένα πολύ πιο περιορισμένο περιβάλλον (Moro-Visconti, 2020). Τα παραπάνω αποτελούν βοηθητικό παράγοντα για την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο.

Μειονέκτημα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος: Ένα σημαντικό πλεονέκτημα που έχουν οι υφιστάμενες επιχειρήσεις (big players), έναντι των νεοεισερχόμενων, είναι η τεχνογνωσία, η εξειδίκευση που απολαμβάνουν ως first movers στον τομέα τους, η γνώση του κλάδου και η πρόσβαση σε νέες αγορές. Γι' αυτό, οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις για να φτάσουν το μέγιστο των δυνατοτήτων ανάπτυξής τους είναι σημαντικό πέρα από τα οικονομικά κεφάλαια, να δημιουργούν **συνεργασίες** (οφέλη από accelerators) ώστε να «χτίζουν» το δίκτυο διασυνδέσεων τους μέσα στον κλάδο, να αποκτούν την κατάλληλη υποδομή και εξειδίκευση (The State of Global FoodTech Report 2020).

Κυβερνητική πολιτική: Οι εταιρείες του κλάδου FoodTech κατ' απαίτηση πρέπει να διαχειρίζονται ένα περίπλοκο δίκτυο κανόνων, νόμων και προτύπων συμμόρφωσης. Αυτό περιλαμβάνει την τήρηση των κανονισμών για την ασφάλεια των τροφίμων, την απόκτηση βασικών αδειών ανάλογα τον τομέα εξειδίκευσης και την τήρηση της εργατικής νομοθεσίας. Η μη συμμόρφωση με αυτά τα πρότυπα μπορεί να έχει νομικές συνέπειες και να βλάψει την εικόνα της εταιρείας στην εκκίνησή της. Ωστόσο, δεν τίθενται εμπόδια για τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να εισέλθουν στον κλάδο.

2. Υφιστάμενος Ανταγωνισμός

Μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών: Ο αριθμός των ανταγωνιστών στο συγκεκριμένο κλάδο σε ευρωπαϊκό αλλά και παγκόσμιο επίπεδο είναι μεγάλος, ενώ στην Ελλάδα είναι πιο περιορισμένος. Οι επιχειρήσεις που απαρτίζουν τον κλάδο είναι διαφορετικού μεγέθους (από startups έως μεγάλες εταιρείες). Σύμφωνα με το “The State of Global FoodTech Report” υπάρχουν περίπου 5.300 εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο του FoodTech παγκοσμίως, με τις Ηνωμένες Πολιτείες να έχουν το μεγαλύτερο μέρος αυτών (περισσότερες από 1.300) ενώ η Ευρώπη και η Ασία έρχονται δεύτερες, τόσο αριθμητικά, όσο και σε επίπεδο επενδύσεων (Talent Garden & Forward Fooding, 2020). Επίσης, τα τελευταία πέντε χρόνια έχουν κάνει την εμφάνισή τους unicorn FoodTech εταιρείες. Υπάρχουν 59 FoodTech unicorns εκ των οποίων 25 εδρεύουν στις Ηνωμένες Πολιτείες, 10 στην Ευρώπη, 9 στην Κίνα, 5 στην Ινδία, 3 στη Νότια Αμερική και 7 σε άλλες χώρες της Ασίας (DigitalFoodLab, 2024). Στην Ελλάδα οι 6 βασικότεροι παίκτες στον κλάδο του FoodTech είναι Agroknow (65η), Wikifarmer (152η), Agritrack (228η), Planet Foods (291η), farmAIr (347η) και Coffeeco (411η), σύμφωνα με την κατάταξη του “FoodTech 500 2023 Report” (ForwardFooding, 2023). Συνεπώς, από τα παραπάνω προκύπτει ότι ο ανταγωνισμός που παρατηρείται στον κλάδο μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων είναι υψηλός.

Υψηλός ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς: Την τελευταία δεκαετία ο κλάδος του FoodTech έχει εξελιχθεί από μία αναδύομενη τάση σε έναν από τους πιο ταχέως αναπτυσσόμενους κλάδους. Πιο συγκεκριμένα, με τις επενδύσεις, τα τελευταία δέκα χρόνια, να ανέρχονται στα 65 δισεκατομμύρια δολάρια και τον ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης να είναι στο 42%, ο κλάδος του FoodTech αποτελεί μία από τις πιο ενεργές αγορές επενδύσεων στον κόσμο (Numa et al., 2023).

Οι κλιματικές και πληθυσμιακές κρίσεις που αναδύονται σε παγκόσμιο επίπεδο, συμβάλλουν στον υψηλό ρυθμό ανάπτυξης. Σύμφωνα με το “The State of Global FoodTech Report”, το 38% τις ξηράς χρησιμοποιείται στη γεωργία, το 33% των παραγόμενων τροφών πετιέται, ενώ σε αυτά έρχεται να προστεθεί ότι σύμφωνα με προβλέψεις μέχρι το 2050 αναμένεται να αυξηθεί η ζήτηση του φαγητού κατά 70% (Talent Garden & Forward Fooding, 2020). Το Food Supply και το Food Security θα είναι από τις βασικότερες προκλήσεις που θα κληθούν οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο να αντιμετωπίσουν με τη χρήση της τεχνολογίας.

Περιορισμένο σταθερό κόστος ή έξοδα αποθήκευσης ή φθαρτό προϊόν: Βασική πηγή εξόδων μιας εταιρείας στον κλάδο FoodTech είναι οι εργαζόμενοι της και ό,τι σχετίζεται με αυτούς, όπως

μισθοί, εξοπλισμός, γραφεία, προνόμια διότι το business model στηρίζεται κυρίως στο ταλέντο των εργαζομένων για την ανάπτυξη της εταιρείας και τη συνεχή εξέλιξη του προϊόντος/υπηρεσίας. Δεν απαιτούνται μεγάλα ποσά για την απόκτηση κοστοβόρων περιουσιακών στοιχείων. Το κόστος απόκτησης εγκαταστάσεων και τεχνολογικού εξοπλισμού είναι περιορισμένο, διότι έχει μειωθεί με την εμφάνιση των co-working spaces, της εξ' αποστάσεως εργασίας και των cloud services. Δεν υπάρχουν έξοδα αποθήκευσης και το προϊόν/υπηρεσία δεν είναι φθαρτό αλλά θα πρέπει να εξελίσσεται διαρκώς ώστε να παραμένει καινοτόμο.

Εγκατάσταση πρόσθετης παραγωγικής δυναμικότητας: Υπάρχει έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των ανταγωνιστών στον κλάδο του FoodTech. Οι εταιρείες για να διατηρήσουν και να αυξήσουν το μερίδιο τους στην αγορά, πρέπει συνεχώς να επενδύουν στην έρευνα (R&D), την απόκτηση νέου εξειδικευμένου προσωπικού και αναβαθμισμένου τεχνολογικού εξοπλισμού, που καλύπτει τις συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών. Στην Ελλάδα ο κλάδος βρίσκεται σε μία αναπτυσσόμενη πορεία, καθώς οι ελληνικές εταιρείες έχουν πρόσβαση σε εξειδικευμένους εργαζόμενους υψηλής τεχνογνωσίας, σε εργαλεία που χρησιμοποιούν ακόμα και οι μεγαλύτερες εταιρείες του εξωτερικού και σε πληροφορία που γίνεται άμεσα διαθέσιμη στο Διαδίκτυο.

Χαμηλά εμπόδια εξόδου: Τα εμπόδια εξόδου σχετίζονται άμεσα με την δυσκολία ή μη μίας επιχείρησης να εγκαταλείψει έναν κλάδο. Στον εν λόγω κλάδο, τα επενδυμένα κεφάλαια δεν είναι ιδιαίτερα υψηλά και περιορίζονται κατά κύριο λόγο στην Έρευνα και Ανάπτυξη και στο ανθρώπινο δυναμικό. Συνεπώς ο ανταγωνισμός τόσο στα εμπόδια εισόδου όσο και στα εμπόδια εξόδου δεν είναι υψηλός.

3. Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Οι αγοραστές συνεχώς διεκδικούν χαμηλότερες τιμές, υψηλότερη ποιότητα ή/και μεγαλύτερη ποικιλία σε προϊόντα και υπηρεσίες. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να επιδρούν σημαντικά στον εκάστοτε κλάδο και να διαμορφώνουν τον ανταγωνισμό σε αυτόν.

Συγκέντρωση αγοραστών: Ο αριθμός των αγοραστών είναι μεγάλος και τον συνθέτουν μεγάλες, μεσαίες αλλά και μικρές – οικογενειακές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η αξιοποίηση της τεχνολογίας για την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών, επιτρέπει στις εταιρείες του κλάδου να μπορούν να διευρύνουν το πελατολόγιο τους

όχι μόνο σε εθνικό αλλά και σε διεθνές επίπεδο (Moro-Visconti, 2020). Στα πλαίσια του ψηφιακού μετασχηματισμού, πολλές παραδοσιακές επιχειρήσεις της εφοδιαστικής αλυσίδας στρέφονται στον κλάδο του FoodTech. Επιπρόσθετα με τα παραπάνω, το επίπεδο εξειδίκευσης των προσφερόμενων υπηρεσιών, ενισχύει τη διαπραγματευτική δύναμη των επιχειρήσεων FoodTech σε σχέση με τους αγοραστές.

Μεγάλη εξειδίκευση στις παρεχόμενες υπηρεσίες/προϊόντα: Υπάρχει διαφοροποίηση μεταξύ των παρεχόμενων υπηρεσιών ανάλογα με το πεδίο δραστηριοποίησης της εταιρείας, κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας. Υπάρχει πολύ μεγάλη εξειδίκευση και διαφοροποίηση ακόμα και σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο ίδιο τμήμα της εφοδιαστικής αλυσίδας. Το γεγονός αυτό ενισχύει την διαπραγματευτική δύναμη των επιχειρήσεων FoodTech έναντι των πελατών τους.

Υψηλό σχετικά κόστος μετακίνησης: Το κόστος της μετακίνησης είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με το είδος της υπηρεσίας και το επίπεδο εξειδίκευσης που παρέχει μία FoodTech εταιρεία. Ειδικότερα, το κόστος μετακίνησης δύναται να είναι υψηλότερο, όταν έχουν δαπανηθεί μεγάλα ποσά για την αγορά εξειδικευμένου τεχνολογικού εξοπλισμού από τον πελάτη ή όταν έχει υπάρξει διασύνδεση πληροφοριακών συστημάτων μεταξύ του πελάτη και της FoodTech εταιρείας και τα νέα συστήματα διαφοροποιούνται πλήρως από τα υπάρχοντα, με αποτέλεσμα να αυξάνεται η πολυπλοκότητα (π.χ. συντήρησης, εγκατάστασης κ.ο.κ.) και να απαιτείται επανεκπαίδευση του προσωπικού.

Υψηλό κέρδος αγοραστών: Εξαιτίας των εξειδικευμένων υπηρεσιών που παρέχουν οι εταιρείες του κλάδου, οι πελάτες παρουσιάζουν χαμηλή ευαισθησία στην τιμή και κατά συνέπεια η διαπραγματευτική δύναμή τους μειώνεται. Επίσης, οι παραδοσιακές εταιρείες χρησιμοποιούν τον ψηφιακό μετασχηματισμό σαν ένα εργαλείο για την αύξηση της παραγωγικότητας τους αλλά και την αξία της ίδιας της επιχείρησης, γεγονός που σημαίνει ότι είναι διατεθειμένες να δαπανήσουν πόρους για εξειδικευμένες υπηρεσίες στο τμήμα της εφοδιαστικής αλυσίδας που δραστηριοποιούνται (Moro-Visconti, 2020).

Δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα πίσω: Παράγοντες όπως το υψηλό επίπεδο τεχνογνωσίας που απαιτείται, το κόστος και ο χρόνος ανάπτυξης και συντήρησης υπηρεσιών/προϊόντων εφάμιλλων με εκείνες που παρέχουν οι εταιρείες FoodTech, καθιστούν την ολοκλήρωση προς τα πίσω λιγότερο ελκυστική επιλογή. Επίσης, η πληροφορία που δύναται να συσσωρεύσει μία εταιρεία που δραστηριοποιείται στον κλάδο FoodTech και έχει πρόσβαση σε πληθώρα δεδομένων

από διαφορετικές πηγές, βελτιστοποιεί τις υπηρεσίες της σε τέτοιο βαθμό, που μία επιχείρηση της εφοδιαστικής αλυσίδας δεν θα μπορέσει ποτέ να πετύχει, μόνο με τη δική της πληροφορία.

Πληροφόρηση: Οι αγοραστές έχουν άμεση πρόσβαση στη πληροφορία σχετικά με τις εταιρείες του κλάδου FoodTech. Σε αυτό έχει συμβάλει η ανάπτυξη του Διαδικτύου σε συνδυασμό με το επιχειρηματικό μοντέλο που ακολουθούν οι εταιρείες του κλάδου. Πιο συγκεκριμένα, οι FoodTech εταιρείες εκκινούν την δραστηριότητα τους ως νεοφυείς επιχειρήσεις και μέσα από την προβολή των υπηρεσιών/προϊόντων τους, στοχεύουν στην προσέλκυση επενδυτών και αγοραστών. Αυτό καθιστά την εξωστρέφεια, μέσω διεθνών εκθέσεων, ημερίδων και ομιλιών, βασικό χαρακτηριστικό της ύπαρξής τους.

4. Απειλή από υποκατάστατα

Στον κλάδο του FoodTech, δεν υφίστανται υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες, καθώς οι επιχειρήσεις του κλάδου, μέσω της τεχνολογίας, δίνουν λύσεις σε προκλήσεις οι οποίες δεν μπορούσαν να επιλυθούν από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις. Ως υποκατάστατο θα μπορούσε να θεωρηθεί η δυνατότητα των επιχειρήσεων της εφοδιαστικής αλυσίδας να εκτελέσουν από μόνες τους, τις δραστηριότητες του κλάδου FoodTech. Ωστόσο, ο κίνδυνος από κάτι τέτοιο δεν είναι υψηλός, διότι απαιτείται υψηλή τεχνογνωσία και οι πόροι που πρέπει να δαπανηθούν είναι αρκετά περισσότεροι συγκριτικά με την εξωτερική ανάθεση (outsourcing) σε μία εταιρεία του κλάδου που παρέχει εξειδικευμένες και διαφοροποιημένες υπηρεσίες.

5. Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Οι προμηθευτές δύνανται να επηρεάζουν τον εκάστοτε κλάδο, είτε αυξάνοντας τις τιμές, είτε μειώνοντας την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών που παράγουν. Στον κλάδο του FoodTech οι προμηθευτές διακρίνονται σε 2 κατηγορίες:

- i. Τεχνολογικού εξοπλισμού (υπολογιστές, servers, drones, αισθητήρες, 3D printers κ.λπ.)
- ii. Πάροχοι υπηρεσιών cloud και software

Συγκέντρωση προμηθευτών: Υπάρχει πληθώρα προμηθευτών τόσο σε τεχνολογικό εξοπλισμό, όσο και σε υπηρεσίες cloud και software. Τα διαθέσιμα προϊόντα και υπηρεσίες παρουσιάζουν

μικρή διαφοροποίηση ως προς τα λειτουργικά χαρακτηριστικά τους, με κύρια επιδίωξη τους την παροχή υπηρεσιών/προϊόντων υψηλής ποιότητας και αντοχής. Συνέπεια αυτών είναι να περιορίζεται η διαπραγματευτική τους δύναμη.

Ύπαρξη υποκατάστατων πηγών: Υπάρχουν υποκατάστατα, καθώς εντοπίζονται πολλές εταιρείες που διαθέτουν ελαφρώς διαφοροποιημένα προϊόντα. Σε επίπεδο υπηρεσιών cloud και software, μπορεί να γίνει υποκατάσταση κάποιων εκ των υπηρεσιών και προϊόντων με ολοκλήρωση προς τα πίσω, από τις ίδιες τις εταιρείες του κλάδου FoodTech (π.χ. εγκατάσταση και συντήρηση server από την ίδια την εταιρεία, έναντι χρήσης server από κάποιον πάροχο cloud).

Υψηλό κόστος μετακίνησης για άλλους προμηθευτές: Σε επίπεδο τεχνολογικού εξοπλισμού δεν υπάρχει κόστος μετακίνησης, καθώς τα προϊόντα έχουν μικρή διαφοροποίηση. Στο επίπεδο του software και cloud υπάρχει κόστος μετακίνησης, όταν οι εταιρείες FoodTech έχουν στηρίξει ολόκληρη την υποδομή τους (infrastructure) σε συγκεκριμένο λογισμικό και πάροχο cloud, αντλούν εξατομικευμένα οφέλη από τον προμηθευτή και έχουν εκπαιδεύσει το ανθρώπινο δυναμικό τους στις εκάστοτε υπηρεσίες του προμηθευτή. Συνεπώς, η ύπαρξη των παραπάνω αυξάνει την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.

Δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα εμπρός: Οι προμηθευτές που ανήκουν στην κατηγορία cloud και software, έχουν δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα εμπρός, διότι διαθέτουν τις υπηρεσίες και την τεχνογνωσία ανάπτυξης λογισμικού. Όμως επειδή δεν έχουν ανθρώπινο δυναμικό που εξειδικεύεται σε τμήματα της εφοδιαστικής αλυσίδας και για να το αποκτήσουν απαιτείται σημαντική επένδυση χρόνου και πόρων, επιλέγουν την εξαγορά εταιρειών FoodTech, όταν θέλουν να δραστηριοποιηθούν σε αυτόν τον κλάδο. Οι προμηθευτές του τεχνολογικού εξοπλισμού δεν επιλέγουν την ολοκλήρωση προς τα εμπρός.

Οι πελάτες του προμηθευτή είναι σημαντικοί: Παρά την ύπαρξη πληθώρας πελατών, οι πελάτες είναι σημαντικοί για τους προμηθευτές. Ο ανταγωνισμός για την απόκτηση του μεγαλύτερου μεριδίου της αγοράς εξασφαλίζει την αξιοπιστία της προσφερόμενης υπηρεσίας/προϊόντος και συνακόλουθα προσελκύει κι άλλους πελάτες. Τα υψηλά έξοδα των προμηθευτών για συνεχή Έρευνα και Ανάπτυξη καθιστούν σημαντική τη σχέση με τους πελάτες και τις χρηματικές συναλλαγές τους.

Συμπέρασμα

Μετά την ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter προκύπτει ότι ο ανταγωνισμός στον κλάδο είναι μέτριος. Ειδικότερα, η ένταση αυξάνεται εξαιτίας της ευκολίας των νεοεισερχόμενων να εισέλθουν στον κλάδο καθώς δεν απαιτούνται υψηλά κεφάλαια για την είσοδο τους, αξιοποιώντας την τεχνολογία έχουν πρόσβαση σε παγκόσμια κανάλια διανομής και δεν τίθενται εμπόδια από την κυβερνητική πολιτική. Επίσης μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων υπάρχει έντονος ανταγωνισμός για την απόκτηση μεριδίου αγοράς σε έναν ταχέως αναπτυσσόμενο κλάδο, επενδυτικών κεφαλαίων και εξειδικευμένου προσωπικού για την ανάπτυξη πρόσθετης παραγωγικότητας. Οι προμηθευτές έχουν μέτρια διαπραγματευτική δύναμη, διότι αν και οι πελάτες τους είναι σημαντικοί γι αυτούς και υπάρχει πληθώρα προμηθευτών, οι εταιρείες του κλάδου παρουσιάζουν υψηλή εξάρτηση στις υπηρεσίες και τα προϊόντα τους. Οι αγοραστές παρουσιάζουν μειωμένη ευαισθησία στην τιμή, εξαιτίας του επιπέδου εξειδίκευσης των προσφερόμενων υπηρεσιών και του υψηλού κόστους μετακίνησης, καθιστώντας χαμηλή τη διαπραγματευτική τους δύναμη. Τέλος, με την απουσία υποκατάστατων ενισχύεται ο ρόλος των εταιρειών FoodTech και περιορίζεται ο ανταγωνισμός μέσα στον κλάδο, με αποτέλεσμα η εν λόγω δύναμη να είναι χαμηλής έντασης.

7.3 Στοιχεία για τις στρατηγικές της επιχείρησης

7.3.1 Επιχειρησιακή Στρατηγική

Η ανάλυση που έχει πραγματοποιηθεί έως τώρα μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η εταιρεία Agroknow ακολουθεί στρατηγική ανάπτυξης. Πιο συγκεκριμένα, διαπιστώνουμε ότι η Agroknow έχει επιλέξει την **εσωτερική ανάπτυξη**, καθώς έχει επεκτείνει κι εξελίξει τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες και τις παρεχόμενες υπηρεσίες της τόσο σε εθνικό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο. Η εξέλιξη αυτή μπορεί να αποδοθεί συνοπτικά στις ακόλουθες τρεις φάσεις:

Στην α' φάση δημιουργούσε δυνατές μηχανές αναζήτησης ώστε να οργανώνουν την πληροφορία που υπάρχει online. Στο στάδιο αυτό συνεργάστηκε με σημαντικούς φορείς από τον ερευνητικό κι ακαδημαϊκό χώρο, οι οποίοι χρειάζονταν μεγάλες μηχανές αναζήτησης. Υποστήριξε και βελτίωσε τη μεγάλη μηχανή αναζήτησης του Παγκόσμιου Οργανισμού Τροφίμων και Γεωργίας (FAO),

μέσω της οποίας ερευνητές από όλο τον κόσμο έχουν τη δυνατότητα να ανακτήσουν πληροφορίες για περισσότερες από 11 εκατομμύρια δημοσιεύσεις με αντικείμενο τον αγροδιατροφικό τομέα.

Σε αυτή τη φάση, η εταιρεία και το ανθρώπινο δυναμικό της είχε περιορισμένες γνώσεις σχετικά με τον τρόπο οργάνωσης μιας επιχείρησης και τους ρόλους που οφείλουν να έχουν τα μέλη της ομάδας. Παρόλα αυτά, εκτός από τις συνεργασίες με φορείς κατάφεραν και ανέλαβαν την υλοποίηση ευρωπαϊκών προγραμμάτων.

Η β' φάση ήρθε όταν η Agroknow επελέγη από το Πανεπιστήμιο του Michigan να συμμετέχει σε ένα πρόγραμμα για τη δημιουργία ενός άτλαντα υδάτων το οποίο χρηματοδοτούσε το Bill and Melinda Gates Foundation κι είχε ως στόχο να βοηθήσει όσους ανθρώπους ζούσαν σε περιοχές που αντιμετώπιζαν σοβαρά προβλήματα με το νερό. Ειδικότερα, υπέφεραν από αρρώστιες ή/και θανάτους από το νερό που έπιναν ή με το οποίο πότιζαν. Η επικεφαλής του προγράμματος επέλεξε την Agroknow για να οργανώσει την πληροφορία και να καταγράψει τους κινδύνους μόλυνσης των υδάτων από παθογόνα μικρόβια ώστε οι επιστήμονες να βοηθηθούν στην αντιμετώπιση τέτοιων παραγόντων.

Η συνεργασία αυτή ήταν στρατηγικής σημασίας για την ανάπτυξη της εταιρείας καθώς της έδωσε την ευκαιρία να ικανοποιήσει μία σημαντική ανάγκη, να δημιουργήσει μία εφαρμογή που παρείχε στον εκάστοτε επιστήμονα ή την αρμόδια υπηρεσία μία άμεση εικόνα για το πώς μπορεί να εξελιχθεί μία επιδημία μέσω μολυσμένου νερού. Η πληροφορία αυτή κρίνεται ως απαραίτητη για να σωθούν ανθρώπινες ζωές και να ελαχιστοποιηθούν οι ενδεχόμενοι κίνδυνοι. Συνεπώς, το project αυτό βοήθησε την Agroknow ώστε να εντοπίσει τη θέση της στην αγορά και την ανάγκη που θα μπορούσε να καλύψει.

Η γ' φάση, και σίγουρα καθοριστική για την περαιτέρω ανάπτυξη της εταιρείας, ήταν την περίοδο 2015-2017 όταν η Ολλανδία, το Ηνωμένο Βασίλειο και οι ΗΠΑ έθεσαν στο επίκεντρο της συζήτησης να υπάρξει ελεύθερη πρόσβαση στα δημόσια δεδομένα, γεγονός που έδωσε πολύ μεγάλη ώθηση στην Agroknow καθώς είχε μεγαλύτερη εμπειρία χρονικά σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της. Επίσης, η εργασία της εταιρείας πάνω στο project για την Παγκόσμια Τράπεζα κατά το οποίο συγκέντρωνε πληροφορίες για την ασφάλεια των τροφίμων, της έδωσε το έναυσμα να δημιουργήσει την πλατφόρμα Foodakai. Η εταιρεία διαπίστωσε ότι από τη μία πλευρά διέθετε πληροφορίες για το ποια είναι τα μικρόβια που απειλούν τα τρόφιμα, πού υπάρχουν περιστατικά

δηλητηριάσεων και δεδομένα για πολλά ακόμη προβλήματα και από την άλλη πλευρά, υπήρχαν οι μεγάλες εταιρείες παραγωγής τροφίμων που ήθελαν να έχουν πρόσβαση σε αυτές τις πληροφορίες. Η εταιρεία τάχιστα αντιλήφθηκε την ευκαιρία που αναδύοταν από το εξωτερικό περιβάλλον και με τη δημιουργία της πλατφόρμας Foodakai διεύρυνε σημαντικά τις παρεχόμενες υπηρεσίες της κι ασφαλώς εμπλούτισε το πελατολόγιό της.

Η Agroknow από τα πρώτα χρόνια λειτουργίας της υλοποίησε βήματα διεθνοποίησης. Η οικονομική κρίση και η κακή εικόνα που απέκτησε η Ελλάδα στην Ευρώπη, οδήγησαν την εταιρεία να στραφεί στην αγορά των ΗΠΑ, η οποία έδειξε μεγάλο ενδιαφέρον για τις υπηρεσίες της.

Συμπεραίνουμε λοιπόν, πως η Agroknow μολονότι ως μικρομεσαία επιχείρηση διέθετε περιορισμένους πόρους, χρησιμοποιώντας ως μέσα την ισχυρή τεχνογνωσία για την αποτελεσματική εξόρυξη, την οργάνωση και διαχείριση των δεδομένων, τις σημαντικές στρατηγικές συνεργασίες με φορείς και πανεπιστήμια, το εξειδικευμένο κι αφοσιωμένο ανθρώπινο δυναμικό της, τη συμμετοχή σε ευρωπαϊκά προγράμματα καθώς και το γεγονός ότι ήταν πρωτοπόρος στη διαχείριση της πληροφορίας στον αγροδιατροφικό κλάδο, έχει καταφέρει να ακολουθεί αναπτυξιακή πορεία από την αρχή της επιχειρηματικής δραστηριότητάς της έως σήμερα.

7.3.2 Επιχειρηματική Στρατηγική της Agroknow

Η επιχειρηματική στρατηγική αφορά στον τρόπο με τον οποίο μία επιχείρηση ή μία στρατηγική επιχειρηματική μονάδα έχει αποφασίσει να ανταγωνίζεται στον κλάδο της. Το συγκεκριμένο είδος στρατηγικής έχει ως στόχο να βελτιώσει την ανταγωνιστική της θέση, ώστε η παραγόμενη αξία να γίνεται αντιληπτή ως ανώτερη από εκείνη που προσφέρουν οι ανταγωνίστριες εταιρείες. (Wheelen et al., 2018). Σύμφωνα με τον Porter (1980), μία επιχείρηση δύναται να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της χαμηλής θέσης κόστους ή της διαφοροποίησης και στο πλαίσιο αυτό έχει προτείνει τρεις βασικές ανταγωνιστικές στρατηγικές: ηγεσία κόστους (cost leadership strategy), διαφοροποίηση (differentiation strategy) και εστίαση (focus strategy). Η εστίαση έχει δύο παραλλαγές, είτε εστίαση με βάση το κόστος (cost focus strategy), είτε εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση (differentiation focus strategy) (Porter, 1980).

Η Agroknow έχει επιλέξει να εφαρμόσει την ανταγωνιστική στρατηγική της εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση. Απευθύνεται δηλαδή σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς και καλύπτει τις εξειδικευμένες ανάγκες του προσφέροντας υπηρεσίες υψηλής ποιότητας όσον αφορά στη διαχείριση της πληροφορίας για την ασφάλεια των τροφίμων και την πρόβλεψη κινδύνων. Η στρατηγική αυτή αξιοποιείται από τα πρώτα χρόνια λειτουργίας της εταιρείας. Μολονότι, είναι εταιρεία τεχνολογίας και δεδομένων και ως εκ τούτου θα μπορούσε να απευθύνει ένα μεγάλο εύρος υπηρεσιών, αντ' αυτού επέλεξε εξ' αρχής μία πολύ εξειδικευμένη αγορά, την οργάνωση και διαχείριση της πληροφορίας στις εταιρείες που δραστηριοποιούνται κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας προκειμένου μέσω των παρεχόμενων υπηρεσιών της να επιτυγχάνουν υψηλό επίπεδο ασφάλειας τροφίμων και περιορισμό των ανακλήσεων προϊόντων.

Αρχικά, ασχολούνταν αποκλειστικά με τη διαχείριση της αγροτικής και γεωπονικής πληροφορίας κι απευθυνόταν σε δύο τύπους φορέων ή επιστημόνων. Σ' εκείνους που είχαν πολλή πληροφορία και προσπαθούσαν να την οργανώσουν ή να την κάνουν διαθέσιμη αλλά δεν είχαν τα τεχνολογικά μέσα και σε αυτούς που έψαχναν χρήσιμη πληροφορία και η εταιρεία τους υποστήριζε να βρουν έγκυρη κι αξιόπιστη πληροφορία στη μορφή που θα τους είναι χρήσιμη. Σήμερα, οι υπηρεσίες της παραμένουν αρκετά εξειδικευμένες καθώς εστιάζουν στη βιομηχανία τροφίμων, σε εταιρείες και καταστήματα λιανικής που βρίσκονται στο φάσμα της εφοδιαστικής αλυσίδας, παρέχοντάς τους χρήσιμη πληροφορία σε πραγματικό χρόνο ώστε να λαμβάνουν αποτελεσματικές αποφάσεις προκειμένου να μειώσουν τις πολυδάπανες ανακλήσεις τροφίμων, συμβάλλοντας παράλληλα στην ασφάλεια των τροφίμων.

Η Agroknow παρέχει υψηλού επιπέδου υπηρεσίες που τη διαφοροποιούν από τον ανταγωνισμό. Αρχικά, η παροχή υπηρεσιών πρόβλεψης της επικινδυνότητας στα τρόφιμα αποτελεί σημαντική πηγή άντλησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η θέση της ως first mover στον κλάδο της δίνει τη δυνατότητα να έχει πρόσβαση σε μεγάλο όγκο δεδομένων, να αξιοποιεί την τεχνογνωσία και την πολύτιμη εμπειρία χρόνων ώστε όχι μόνο να μετασχηματίζει τα δεδομένα σε χρήσιμη πληροφορία διαθέσιμη σε πραγματικό χρόνο κι εύληπτο τρόπο αλλά και να πραγματοποιεί προβλέψεις. Δίνει με αυτό τον τρόπο λύση σε ένα σημαντικό πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι εταιρείες τροφίμων, τις ανακλήσεις τροφίμων, οι οποίες είναι πολύ κοστοβόρες κι έχουν άμεσο αρνητικό αντίκτυπο στο brand name/brand equity των εταιρειών. Επίσης, μεριμνά να διευρύνει συνεχώς το δίκτυο των στρατηγικών της συνεργασιών με ακαδημαϊκά ιδρύματα και φορείς για

την ασφάλεια των τροφίμων και την προώθηση της καινοτομίας, ώστε να βελτιώνει συνεχώς τις υπηρεσίες της και την πρόσβαση που έχει σε δεδομένα. Παράλληλα, το αφοσιωμένο ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας και η ισχυρή κουλτούρα που έχει διαμορφώσει, συμβάλλουν καθοριστικά στη διαφοροποίησή της έναντι των υπηρεσιών του ανταγωνισμού και στην παροχή άριστης εξυπηρέτησης κι εμπειρίας πελατών, παρέχοντας συχνά εξατομικευμένες λύσεις. Αυτό το επίπεδο εξυπηρέτησης γίνεται αντιληπτό από τους πελάτες και χαρακτηρίζεται ως ανώτερο σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό. Ο CEO της εταιρείας σε συνέντευξή του έχει επισημάνει ότι *«οι πελάτες αντιλαμβάνονται την ιδιαίτερη κουλτούρα που έχουμε στον τρόπο με τον οποίο κάνουμε τη δουλειά μας, πάντα δουλεύουμε με ευελιξία και ενσυναίσθηση...»* ([Συνέντευξη του CEO στο zarpanews.gr](#)).

Σε άλλη συνέντευξη ρητά αναφέρει ότι *«...ο νούμερο ένα λόγος για την επιτυχία μας είναι η ομάδα μας. Έχουμε ένα μοναδικό μείγμα ψηφιακών τεχνολόγων και επιστημόνων τροφίμων και γεωργίας, που μας δίνει τη δυνατότητα να κατανοήσουμε τις προκλήσεις που προσπαθούμε να λύσουμε. Είμαστε περήφανοι που είμαστε ένας οργανισμός με γνώμονα την κουλτούρα, σθεναρά αφοσιωμένος σε ένα εργασιακό περιβάλλον που προσφέρει ομαδική εργασία, σέβεται τους πάντες, μιλάει, απαιτεί λογοδοσία και γιορτάζει την υπέρβαση.»* ([Συνέντευξη του CEO στο prevezaposto.gr](#)) και στην ερώτηση τι βοηθάει μία επιχείρηση να αναπτυχθεί επισημαίνει *«...Το βασικό είναι οι άνθρωποί μας. Ήμασταν 10 άνθρωποι για 3 χρόνια... Η πιο μεγάλη δυσκολία ήταν να έρθουν άνθρωποι που θα τους εμπνέει αυτό που κάνουμε»*. Καθίσταται έκδηλο λοιπόν, πως η Agroknow επενδύει κι επιδιώκει την αφοσίωση του ανθρώπινου δυναμικού της και στη διατήρηση μιας ισχυρής οργανωσιακής κουλτούρας διότι αναγνωρίζει πως το ανθρώπινο δυναμικό της, προσφέρει στην εταιρεία **διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**. Ο άνθρωπος παράγοντας με το κεφάλαιο που διαθέτει, η κουλτούρα που έχει δημιουργηθεί και κατ' επέκταση η αξία που προσφέρεται από το συγκεκριμένο ανθρώπινο δυναμικό είναι αδύνατο να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές της εταιρείας.

Η συγκεκριμένη ανταγωνιστική στρατηγική προσφέρει στην Agroknow το πλεονέκτημα να ανταποκρίνεται πιο αποδοτικά κι αποτελεσματικά στην εξυπηρέτηση των αναγκών της αγοράς – στόχου.

7.3.3 Λειτουργική Στρατηγική

Η λειτουργική στρατηγική δρα υποστηρικτικά της επιχειρησιακής και επιχειρηματικής στρατηγικής και σχετίζεται με τον τρόπο λειτουργίας και δόμησης των επιμέρους τμημάτων της εταιρείας. Η Agroknow σε καθένα από τα πέντε τμήματά της εφαρμόζει τις ακόλουθες στρατηγικές:

Τμήμα Operations: Η εταιρεία χρησιμοποιεί το σύστημα 3HAG και το εργαλείο Metronomics, το οποίο τους επιτρέπει να οργανώνουν αποτελεσματικά την εργασία τους, να ελέγχουν και να ανατροφοδοτούν τις διαδικασίες για την πραγμάτωση των στόχων καθώς και να έχουν εικόνα της προόδου που πραγματοποιείται προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους της εταιρείας. Είναι ένα εργαλείο χρήσιμο για τη διαμόρφωση και την εκτέλεση της στρατηγικής σε επίπεδο τριετίας. Το συγκεκριμένο τμήμα είναι επιφορτισμένο και με τις λειτουργίες για τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Σε επόμενη ενότητα ακολουθεί εις βάθος ανάλυση για τη διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα.

Τμήμα Τεχνολογίας: Προκειμένου να πετύχει την γρήγορη ανάπτυξη λειτουργιών που χρειάζονται οι πελάτες, η εταιρεία ακολουθεί Agile μέθοδο με χρήση εργαλείων όπως το JIRA της Atlassian. Για την προτεραιοποίηση των λειτουργιών που θα αναπτυχθούν από την ομάδα της τεχνολογίας στις παρεχόμενες υπηρεσίες, η εταιρεία εφαρμόζει το ICE (Impact Confidence Ease) Framework. Ειρήσθω εν παρόδω, το ICE είναι ένα μοντέλο βαθμονόμησης των λειτουργιών (features) μιας υπηρεσίας/προϊόντος με βάση τα εξής 3 κριτήρια: Impact Confidence Ease. Για την διασφάλιση της ποιότητας των λειτουργιών και δεδομένων εφαρμόζονται τεχνικές automated testing και human validation.

Τμήμα Πωλήσεων: Για να πετύχει τους εμπορικούς στόχους το τμήμα πωλήσεων της Agroknow έχει αναπτύξει μια διαδικασία που βασίζεται πάνω στην προσέγγιση SPIN. Πρόκειται για μια μέθοδο που βασίζεται σε μια σειρά ερωτημάτων προς τους πελάτες για την τρέχουσα κατάσταση (Situation), το πρόβλημα που αντιμετωπίζουν (Problem), τις συνέπειες που έχει στους πελάτες αυτό το πρόβλημα (Implications) και την αξία που μπορούν να πάρουν από μια λύση (Need-payoff).

Τμήμα Marketing: Βασικός στόχος του τμήματος είναι να δημιουργήσει sales-qualified leads (SQL) μέσα από μια σειρά δραστηριοτήτων που περιλαμβάνουν διοργάνωση webinars, ανάπτυξη περιεχομένου, συμμετοχή σε εκθέσεις και συνέδρια. Το τμήμα χρησιμοποιεί content marketing και growth marketing τεχνικές για να δημιουργήσει sales qualified leads. Έμφαση δίνεται και στο περιεχόμενο του website, το οποίο ενημερώνεται και εμπλουτίζεται συνεχώς. Χρησιμοποιεί εργαλεία για το market segmentation και για να τρέξει καμπάνιες. Επίσης, στις τακτικές marketing συμπεριλαμβάνεται η blue ocean strategy προκειμένου να ανταγωνιστούν σε αγορές που δεν υπάρχει ακόμη έντονος ανταγωνισμός.

Τμήμα Customer Success & Support: Το συγκεκριμένο τμήμα έχει αναπτύξει μια μέθοδο που βασίζεται στην ιδέα της μέτρησης του Return on Investment (ROI) για κάθε πελάτη με τον οποίο συνεργάζεται η Agroknow. Προς αυτή την κατεύθυνση, το τμήμα δουλεύει πολύ κοντά σε κάθε πελάτη, συγκεντρώνει την ανατροφοδότηση (feedback), κατανοεί τις ανάγκες και μετράει την αξία που παίρνει κάθε πελάτης από τη χρήση της πλατφόρμας.

7.4 Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων

7.4.1 Οργάνωση Ανθρωπίνων Πόρων

Το ανθρώπινο δυναμικό της Agroknow ανέρχεται στα τριάντα τέσσερα άτομα. Το Τμήμα Τεχνολογίας είναι το πιο πολυπληθές καθώς η εταιρεία επιδιώκει τη συνεχή ανάπτυξη καινοτόμου τεχνολογίας ώστε να είναι σε θέση να προσφέρει άριστες υπηρεσίες στους πελάτες της.

Στο σύνολό τους οι άνθρωποι της Agroknow διαθέτουν ανώτατη πανεπιστημιακή εκπαίδευση. Η πλειοψηφία διαθέτει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών (46%) ενώ το 15% κατέχει διδακτορικό τίτλο. Οι τομείς από τους οποίους προέρχονται είναι κυρίως από τον χώρο του Πολυτεχνείου, της Πληροφορικής, της Τεχνολογίας Τροφίμων και της Διοίκησης Επιχειρήσεων (πίνακας 7.1).

Τομέας	Επίπεδο εκπαίδευσης
Ηλεκτρολόγων Μηχανικών	Phd
Λογιστική & Χρηματοοικονομική	Bachelor

Ηλεκτρολόγων Μηχανικών	Phd
Γεωπονία	Phd
Πληροφορική	Master
Πληροφορικής & Τηλεπικοινωνιών	Master
Τεχνολογία Τροφίμων	Bachelor
Εφαρμοσμένα Μαθηματικά & Φυσικές Επιστήμες	Bachelor
Ηλεκτρολόγων Μηχανικών & Μηχανικών Υπολογιστών	Master
Πληροφορική & Επικοινωνίες	Master
Τεχνολογία Τροφίμων	Master
Πολιτικές Επιστήμες	Master
Advertising & Public Realties	Bachelor
Τεχνολογία Πληροφορικής και επικοινωνιών	Master
Τεχνολογία Τροφίμων	Bachelor
Συστήματα Φυτικής Παραγωγής	Phd
Οικονομική & Επιχειρησιακή Στρατηγική	Master
Πληροφορική	Bachelor
Αγγλική Φιλολογία	Master
Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων	Master
Επιστήμη Δεδομένων	Master
Δημοσιογραφία & Επικοινωνία	Bachelor
Διεθνείς και Ευρωπαϊκές Σπουδές	Bachelor
Φιλολογία	Master
Ηλεκτρολόγων Μηχανικών & Μηχανικών Υπολογιστών	Phd
Energy Technology Engineering	Master
Πολιτική Επιστήμη και Δημόσια Διοίκηση	Bachelor
Marketing	Bachelor

Πίνακας 7.1 Τομείς & Επίπεδο Εκπαίδευσης Εργαζομένων Agroknow

Στην Agroknow, η διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα πραγματοποιείται από το τμήμα «Operations». Το συγκεκριμένο τμήμα στελεχώνεται από τέσσερα άτομα πλήρους απασχόλησης που έχουν τους τίτλους: Head of Operations, Office Manager, HR Assistant, Finance manager και τρεις εξωτερικούς συνεργάτες που έχουν αναλάβει την παροχή υπηρεσιών αναφορικά με τα λογιστικά και νομικά θέματα καθώς και την υποστήριξη σε ζητήματα IT. Η συγκεκριμένη δομή εξυπηρετούσε μέχρι πρόσφατα τις ανάγκες της εταιρείας καθώς όμως αναπτύσσεται και ανακύπτουν μεγαλύτερες ανάγκες, θα ενταχθούν στο εσωτερικό του τμήματος κάποιες από τις μέχρι τώρα outsourcing υπηρεσίες. Παρόλα αυτά δεν είναι ακόμη στο πλάνο της εταιρείας να προστεθούν ρόλοι που αφορούν στο HR καθώς οι υπάρχοντες επαγγελματίες επαρκούν για τον συνολικό αριθμό των εργαζομένων της εταιρείας.

Η διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα άρχισε να λαμβάνει πιο δομημένη μορφή από το 2018 και ύστερα. Αρχικά, υπό την υποστήριξη ενός εξωτερικού συνεργάτη που ήταν εξειδικευμένος σε θέματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και σταδιακά πήρε τη μορφή που έχει σήμερα. Ωστόσο, είναι εύλογο πως από τα πρώτα χρόνια δραστηριοποίησης της εταιρείας υπήρχαν ανάγκες για τη δημιουργία διαδικασιών όσον αφορά στη διαχείριση των εργαζομένων της εταιρείας. Σήμερα, εντάσσεται κάτω από την ομπρέλα του Operations και οι HR αρμοδιότητες του περιλαμβάνουν τις ακόλουθες διαδικασίες: Sourcing, Recruiting, Selecting & Onboarding, KPI Performance Management, Compensation & Benefits, Training and Development.

Η Agroknow έχει επιλέξει τα τελευταία χρόνια να δώσει προτεραιότητα στην ανάπτυξη των λειτουργιών του HR που σχετίζονται με την προσέλκυση, την αξιολόγηση και την πρόσληψη ατόμων που «*ταιριάζουν στην κουλτούρα και αγκαλιάζουν το όραμα της εταιρείας*» καθώς και στο KPI Performance Management. Έχει αναπτυχθεί αρκετά επίσης και το Compensation & Benefits. Το 2024 έχει δοθεί έμφαση στην περαιτέρω ανάπτυξη των διαδικασιών του Training and Development καθώς και του Onboarding των νεοπροσληφθέντων εργαζομένων. Σε μελλοντικό χρόνο και με δεδομένο ότι η εταιρεία προσλαμβάνει 10-12 άτομα ετησίως, υπάρχει πρόβλεψη για την ένταξη στην ομάδα του ρόλου του Recruiting and Selecting. Σκέψεις υπάρχουν και για το Employer Branding, το οποίο η εταιρεία θεωρεί πολύ σημαντικό, αλλά μπορεί να καλυφθεί η συγκεκριμένη ανάγκη από κάποιον εξωτερικό συνεργάτη.

Μολονότι η βιβλιογραφία επισημαίνει ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από έλλειψη πόρων με αποτέλεσμα να επηρεάζεται η περαιτέρω ανάπτυξη ορισμένων λειτουργιών τους, μεταξύ αυτών και του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων (Hollensen, 2017, OECD, 2022), το οποίο ασκείται κυρίως από τους ιδρυτές της εταιρείας (Forth et. al., 2006), η Agroknow αποτελεί εξαίρεση. Ειδικότερα, από τα πρώτα χρόνια λειτουργίας της εταιρείας και όταν ακόμη απαρτιζόταν από δώδεκα άτομα, τα στελέχη της Agroknow διαπίστωσαν την ανάγκη και αναγνώρισαν την αξία που θα λάβει η εταιρεία εάν αρχίσουν να διαμορφώνουν τη δομή του HR και να επενδύουν στον συγκεκριμένο τομέα. Ωστόσο, σε κάθε στάδιο ανάπτυξης της εταιρείας και καθώς το μέγεθός της διαφοροποιούνταν, αναγνωρίζονταν διαφορετικές προτεραιότητες. Συνακόλουθα, ενσωματώνονταν και αναπτύσσονταν διαφορετικές λειτουργίες και διαδικασίες σε κάθε χρονική στιγμή. Είναι χαρακτηριστικό πάντως πως η Agroknow εξ' αρχής αναζήτησε υποστήριξη από εξειδικευμένο επαγγελματία του HRM, αρχικά ως εξωτερικό συνεργάτη και στη συνέχεια ως εργαζόμενο πλήρους απασχόλησης.

7.4.2 Γενικές & Ειδικές Στρατηγικές Ανθρωπίνων Πόρων

Η προσοχή που επιδεικνύει η Agroknow στο ανθρώπινο δυναμικό και την εταιρική κουλτούρα της καθίσταται έκδηλο από τις πρακτικές που εφαρμόζει στο μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων. Αν και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις ακολουθούν συνήθως άτυπες διαδικασίες, η συγκεκριμένη εταιρεία επιλέγει τη διαμόρφωση δομημένων διαδικασιών. Αρχικά, όταν εντοπιστεί μία ανάγκη εφαρμόζεται άτυπη διαδικασία για την ικανοποίησή της. Στη συνέχεια, όταν αυτή εφαρμοστεί και δοκιμαστεί, επανασχεδιάζεται ώστε να εναρμονιστεί με την κουλτούρα της εταιρείας και να είναι σε θέση να επιτύχει το προσδοκώμενο αποτέλεσμα. Συνεπώς, υπάρχουν πολύ δομημένες διαδικασίες που αφορούν στο Sourcing, το Recruiting, Selecting & Onboarding, το KPI Performance Management και το Compensation & Benefits, λιγότερο δομημένες διαδικασίες που αφορούν στο Onboarding και καθόλου δομημένες διαδικασίες στο Training and Development.

Το όραμα των ιδρυτών της εταιρείας έχει σημαντική επίδραση στις αποφάσεις που λαμβάνονται για τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα. Ειδικότερα, επηρεάζει και καθορίζει τις προτεραιότητες στις διαδικασίες που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό. Παράλληλα, όμως, ο τρόπος λήψης των αποφάσεων στην εταιρεία, έχει μία συλλογική φιλοσοφία που εμπεριέχει και άλλους ανθρώπους και ιδέες που συνεισφέρουν στον ορισμό των προτεραιοτήτων και τις

αποφάσεις, κάτι που επηρεάζει αντίστοιχα την ανάπτυξη διαδικασιών που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό. Συνεπώς, οι γενικές και οι ειδικές στρατηγικές των ανθρωπίνων πόρων στην Agroknow είναι αποτέλεσμα της συνεργασίας των ιδρυτών της εταιρείας και των επαγγελματιών του HR που απαρτίζουν το τμήμα Operations.

Οι γενικές στρατηγικές αφορούν στις ευρύτερες πρακτικές του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων που εφαρμόζει μία επιχείρηση προκειμένου να επιτύχει αύξηση της οργανωσιακής της επίδοσης. Η Agroknow σε επίπεδο γενικών στρατηγικών εφαρμόζει συνδυαστικά τη **στρατηγική της υψηλής επίδοσης** (high performance strategy) και τη **στρατηγική της υψηλής δέσμευσης** (high commitment strategy). Πιο συγκεκριμένα, η στρατηγική της υψηλής επίδοσης εφαρμόζεται προκειμένου να αυξήσει την επίδοσή της και να προσφέρει άριστες και καινοτόμες υπηρεσίες εξυπηρέτησης στους πελάτες της και αυτό διαφαίνεται από το γεγονός ότι έχει υιοθετήσει συστήματα αξιολόγησης των εργαζομένων σε επίπεδο τριμήνου, παροχή οικονομικών ανταμοιβών (bonus) σε όσους συμμετέχουν στις πωλήσεις καθώς και ετήσιο bonus προς όλους, όταν η εταιρεία επιτυγχάνει τους βασικούς της στόχους. Επίσης, ακολουθεί τη **στρατηγική της υψηλής δέσμευσης** καθώς για την Agroknow το ανθρώπινο δυναμικό της αποτελεί πηγή άντλησης διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτό είναι εμφανές καθώς κατά την προσέλκυση και επιλογή των νέων εργαζομένων βασικό κριτήριο καθίσταται το ταίριασμα του αξιακού συστήματος του υποψηφίου με αυτό της εταιρείας, ο τρόπος σκέψης, οι ήπιες δεξιότητες και η δυνατότητα ενσωμάτωσης στην εταιρική κουλτούρα. Η Agroknow στοχεύει στη δημιουργία ισχυρής σχέσης μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου, καθιστά ενήμερο το δυναμικό της για τους στόχους της σε επίπεδο τριετίας ώστε να τους εμπλέξει στην υλοποίησή τους σε ένα πιο βαθύ και ουσιαστικό επίπεδο ώστε να βιώνουν αισθήματα ικανοποίησης και να αυξάνεται η δέσμευση και η αφοσίωσή τους προς την εταιρεία. Επίσης, στα πλαίσια της τελευταίας στρατηγικής φροντίζει να παρέχει ανταγωνιστικές οικονομικές απολαβές και υποστηρίζει τους εργαζομένους στην περαιτέρω εκπαίδευσή τους.

Στις επιμέρους λειτουργίες του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων, δηλαδή σε επίπεδο ειδικών στρατηγικών, η Agroknow εφαρμόζει τα ακόλουθα:

Οργανωσιακή Ανάπτυξη (Organizational Development):

- Η εταιρεία προσπαθεί να αξιοποιήσει τον χρόνο των εργαζομένων με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο, χωρίς να χρειάζεται να μπαίνουν άσκοπα σε αμέτρητες

συναντήσεις μέσα στην ημέρα. Αυτό το επιτυγχάνουν μέσα από ένα ευρύτερο σύστημα στοχευμένων συναντήσεων όπου σε επίπεδο ημέρας έχει ένα 15' check in σε επίπεδο ομάδας και ένα 15' check in σε επίπεδο εταιρείας στις 14:14. Σε επίπεδο εβδομάδας υπάρχει τακτική συνάντηση της κάθε ομάδας διάρκειας μιας ώρας.

- Υπάρχει σύστημα αξιολόγησης της επίδοσης των εργαζομένων. Η αξιολόγηση γίνεται κάθε τρίμηνο σε επίπεδο leadership team. Σκοπός είναι να εντοπιστούν θέματα επίδοσης αλλά και συμπεριφορών και να επικοινωνηθούν με τη μορφή ανατροφοδότησης και ανοιχτής συζήτησης στους εργαζόμενους μέσω one-to-one sessions.

Δέσμευση-Αφοσίωση (Engagement):

- Η Agroknow χρησιμοποιεί ένα σύστημα στοχοθέτησης, το οποίο επηρεάζεται από την ευρύτερη στρατηγική της εταιρείας και επιτρέπει στους εργαζόμενους να συνδεθούν, να δουν και να οραματιστούν πώς μπορούν να συνεισφέρουν οι ίδιοι με έμπρακτο τρόπο στην επίτευξη των στόχων αυτών. Συνεπώς, οι εργαζόμενοι έχοντας εικόνα πού πρέπει να φτάσουν, εμπλέκονται ουσιαστικά και παρακινούνται να εργαστούν για την υλοποίηση των υψηλότερων στόχων που θέτει η εταιρεία.

Προσέλκυση & Επιλογή (Resourcing):

Αναλύεται ακολούθως στην επόμενη ενότητα.

Μάθηση & Ανάπτυξη (Learning & Development):

- Προβλέπεται budget κάθε χρόνο και παρέχεται εκπαίδευση στους εργαζόμενους. Παρέχεται η δυνατότητα συμμετοχής από ένα απλό σεμινάριο, μέχρι κάλυψη συμμετοχής σε μεγάλα events του εξωτερικού αλλά και κάλυψη διδάκτρων για την πραγματοποίηση μεταπτυχιακών.
- Πραγματοποιείται αρκετά δομημένο onboarding στους νέους εργαζόμενους, το οποίο έχει διάρκεια τριών μηνών. Το onboarding αποτελείται από τα ακόλουθα στάδια:

Pre-onboarding: Είναι το βήμα πριν την επίσημη πρώτη ημέρα. Περιλαμβάνει το να έρθει ο νέος άνθρωπος στο γραφείο 1-2 εβδομάδες πριν την επίσημη ημερομηνία πρόσληψης

για να υπογράψει τη σύμβαση, να παραλάβει το laptop και να κάνει μία συνάντηση με τον/την supervisor με θέμα το πλάνο ένταξης των επόμενων 90 ημερών.

Kick Off Day: Είναι η επίσημη ημέρα πρόσληψης και σε αυτήν την ημερομηνία, ο άνθρωπος έχει ενσωματωθεί σε όλες τις καθημερινές ρουτίνες της εταιρείας και έχει παρουσιαστεί επίσημα στην υπόλοιπη ομάδα. Το HR εξασφαλίζει ότι ένας συνάδελφος ανατίθεται ως "Team Buddy" στο νέο μέλος.

Month 1: Understand Phase : Ο μήνας αυτός περιλαμβάνει εκπαίδευση και κατανόηση βασικών ρουτινών και αρμοδιοτήτων. Παρέχεται καθοδήγηση από τον/την supervisor μέσα από εβδομαδιαίο coaching που βοηθάει τον νέο εργαζόμενο να ενταχθεί καλύτερα στον ρόλο του μέσα από ανατροφοδότηση.

Month 2: Learn & Apply: Οι νέοι άνθρωποι από τον 2ο μήνα έχουν τη δυνατότητα να εφαρμόσουν όσα μαθαίνουν. Όπου είναι δυνατόν, τους ζητείται να εκτελούν κανονικά τις αρμοδιότητές τους επικεντρώνοντας την προσοχή τους στο να τις κατανοήσουν ακόμη καλύτερα.

Month 3: Embed: Ο τρίτος μήνας για ένα νέο μέλος είναι πολύ πρακτικός και αφήνει χώρο για να αναλάβει ευθύνη με λιγότερη επίβλεψη και περισσότερη πρωτοβουλία και σχεδιασμό.

Day #90: The Good Fit Decision: Είναι η ημέρα κατά την οποία λαμβάνεται η απόφαση για το εάν το νέο μέλος τελικά ταιριάζει με την κουλτούρα της εταιρείας και τον ρόλο ή όχι και αν τελικά η επιλογή ήταν επιτυχής ή όχι.

Ανταμοιβή (Reward):

- Η Agroknow εφαρμόζει τακτικές ανταμοιβών (commission fees) κυρίως σε ρόλους που συμμετέχουν ενεργά στην επίτευξη πωλήσεων.
- Υπάρχει πολιτική ετήσιου bonus επιβράβευσης για όλους τους εργαζόμενους, όταν επιτυγχάνονται οι βασικοί στόχοι της εταιρείας.

Εργασιακή ευεξία (Employee well-being):

- Υπάρχει εσωτερική διαδικασία όπου ανά έξι περίπου μήνες αποστέλλεται ερωτηματολόγιο στους εργαζόμενους και υπολογίζεται το eNPS (employee Net Promoter Score). Την περσινή χρονιά για πρώτη φορά η εταιρεία έτρεξε κι ένα ευρύτερο culture health check με εξωτερικό συνεργάτη το οποίο ανέδειξε τον παλμό της ομάδας σε διάφορες περιοχές που άπτονται του HR. Είναι κάτι που θα εντάξουν και θα τρέξουν στην εταιρεία και τη φετινή χρονιά.
- Στην εταιρεία ακολουθείται ένα υβριδικό μοντέλο εργασίας που τείνει να γίνει remote first, οπότε οι εργαζόμενοι ουσιαστικά μπορούν να εργαστούν από όποιο σημείο εκείνοι επιθυμούν. Ταυτόχρονα υπάρχει ευελιξία στο ωράριο καθώς και open vacation policy που ανταμείβει τους ανθρώπους με βάση το αποτέλεσμα της δουλειάς τους και όχι το πόσες ώρες λείπουν από την εργασία τους.
- Έχουν θεσμοθετηθεί τα Blue Sky Fridays τα τελευταία 4 χρόνια, όπου ουσιαστικά κατά τους μήνες Ιούλιο και Αύγουστο οι άνθρωποι της εταιρείας εργάζονται 4 φορές την εβδομάδα από Δευτέρα έως Παρασκευή. Όλα τα παραπάνω έχουν ενισχύσει την ποιότητα της καθημερινότητας των εργαζομένων και έχουν δώσει ευελιξία και σε όσους/όσες είναι γονείς.

Η εταιρεία έχει πετύχει **κάθετη εναρμόνιση** καθώς η στρατηγική της εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση που εφαρμόζει υποστηρίζεται από τις στρατηγικές μανατζμεντ ανθρωπίνων πόρων που υιοθετεί, επιτυγχάνοντας έτσι κάθετη στρατηγική ευθυγράμμιση. Αναλυτικότερα, οι στρατηγικές του HR επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από το στρατηγικό πλάνο -Business Plan- και το πού θέλει να βρίσκεται η εταιρεία σε βάθος χρόνου. Το HR συμμετέχει στη διαδικασία λήψης αποφάσεων μέσω της εκπροσώπησης του ρόλου Head of Operations στην Leadership ομάδα της εταιρείας. Ο στρατηγικός σχεδιασμός της εταιρείας γίνεται σε επίπεδο τριετίας και επιδρά στις προτεραιότητες και τους στόχους του HR. Υπάρχει εσωτερική δομημένη διαδικασία μέσα από την οποία οι στόχοι κάθε ομάδας, όχι μόνο του HR, συγχρονίζονται και ευθυγραμμίζονται με τις στρατηγικές προτεραιότητες που συμφωνούνται σε επίπεδο leadership team. Αυτό γίνεται σε ετήσια αλλά και σε τριμηνιαία βάση μέσα από τα quarterly offsite planning meetings όλων των ομάδων, κατά τη διάρκεια των οποίων πραγματοποιείται έλεγχος της προόδου που έχει γίνει. Επίσης, η Agroknow έχει επιτύχει και **οριζόντια εναρμόνιση** καθώς οι στρατηγικές

και οι πρακτικές HR βρίσκονται σε ευθυγράμμιση μεταξύ τους και υποστηρίζει η μία την άλλη με σκοπό να επιτευχθεί η επιχειρηματική στρατηγική και οι στρατηγικοί στόχοι της εταιρείας.

7.4.3 Προσέλκυση & Επιλογή Ανθρώπινων Πόρων

Η προσέλκυση των υποψηφίων και η επιλογή των κατάλληλων νέων εργαζομένων είναι δομημένες διαδικασίες, εναρμονισμένες με τον στρατηγικό σχεδιασμό της εταιρείας.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός λαμβάνει χώρα μία φορά τον χρόνο και στη συνέχεια υπάρχει ανατροφοδότηση ανά τρίμηνο σε επίπεδο leadership team όπου προσδιορίζονται και συμφωνούνται οι προτεραιότητες προσλήψεων με βάση το ευρύτερο στρατηγικό πλάνο της εταιρείας και τους στόχους που επιδιώκουν να πετύχουν στην επόμενη τριετία. Αναφορικά με τον τρόπο που επιτυγχάνονται οι προσλήψεις, ακολουθείται μία δομημένη διαδικασία την οποία τρέχουν οι hiring managers υπό την καθοδήγηση και υποστήριξη του HR.

Προσέλκυση

Η Agroknow προκειμένου να προσελκύσει υποψηφίους χρησιμοποιεί κατά κύριο λόγο την πλατφόρμα LinkedIn αλλά και τα προσωπικά κοινωνικά δίκτυα των εργαζομένων της (word of mouth). Αρχικά, πριν ανοίξει μία θέση στην εταιρεία, έχει πραγματοποιηθεί συζήτηση πρώτα εάν επιθυμεί κάποιος/α να αναπτυχθεί περαιτέρω στον ρόλο του/της ή να δοκιμαστεί σε ένα καινούριο ρόλο, ώστε η κάλυψη να πραγματοποιηθεί εσωτερικά. Εάν δεν υπάρχει ενδιαφέρον από τους ανθρώπους της εταιρείας, τότε η θέση κοινοποιείται μέσω Microsoft Teams στο ανθρώπινο δυναμικό με σκοπό να την προωθήσουν στο δίκτυο επαφών τους.

Υπάρχει μία τυπική και πρότυπη διαδικασία που ακολουθείται κάθε φορά κατά την προσέλκυση. Ειδικότερα, δημιουργείται ένα Job Description του ρόλου σε συγκεκριμένο template που βασίζεται στο Job Scorecard του συγκεκριμένου ρόλου, δηλαδή στη λεπτομερή ανάλυση περιοχών ευθύνης, αποτελεσμάτων που απαιτούνται στον ρόλο, KPI targets σε βάθος τριετίας και απαιτούμενες δεξιότητες. Το Job Description είτε αναρτάται στο LinkedIn μέσω Job Post είτε αποστέλλεται με email στα social networks των εργαζομένων.

Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας προσέλκυσης δεν πραγματοποιείται μέσω κάποιου επίσημου απολογισμού. Ωστόσο, η αποτελεσματικότητα μετράται με βάση τον

χρόνο κάλυψης της θέσης από τη στιγμή που ανοίγει έως τη στιγμή που θα υπάρξει συμφωνία μεταξύ της εταιρείας και του νέου ανθρώπου. Επίσης, η συστηματική μέτρηση του turnover rate, αντικατοπτρίζει, για την εταιρεία, ως έναν βαθμό την επιτυχή προσέλκυση ή όχι κατάλληλων υποψηφίων.

Η διαδικασία προσέλκυσης υποψηφίων επηρεάζεται κατά πολύ από τη γενικότερη παρουσία της εταιρείας στην αγορά. Η Agroknow εφαρμόζει τα τελευταία χρόνια thought leadership πάνω στο αντικείμενό της με πολύ αποτελεσματικό τρόπο, γεγονός που έχει ως συνέπεια την προσέλκυση πολύ νέου ταλέντου. Παρόλα αυτά αντιμετωπίζει δυσκολίες στην προσέλκυση tech talent κυρίως λόγω ανταγωνισμού από το εξωτερικό κάτι που έχει ενταθεί κι από την εξ' αποστάσεως εργασία. Η εταιρεία έχει την πεποίθηση ότι χρειάζεται επένδυση χρόνου και πόρων στις δράσεις employer branding ώστε να επικοινωνήσουν προς τα έξω τον τρόπο εργασίας και την καθημερινότητα της εταιρείας. Μέχρι στιγμής, βασικά κίνητρα που παρέχονται στους/στις υποψηφίους είναι η συνεχής εξέλιξη, η υποστήριξη στην εκπαίδευση, το υγιές περιβάλλον εργασίας, το ανταγωνιστικό πακέτο αποδοχών, οι extra παροχές, το κοινό όραμα στο οποίο γίνονται συμμετοχοί και η ευελιξία εργασίας.

Τέλος, ο covid και η τηλεργασία που τον συνόδευσε, παρέμεινε σε αρκετές επιχειρήσεις, σαν κοινή πλέον πρακτική. Αυτό είχε όμως σαν αποτέλεσμα να ενταθεί περισσότερο ο ανταγωνισμός στην προσέλκυση ταλέντου, ειδικά σε θέσεις τεχνολογίας.

Επιλογή

Το στάδιο της επιλογής των υποψηφίων είναι εξίσου δομημένο στην Agroknow. Η εταιρεία ακολουθεί μία σειρά διαδοχικών βημάτων κατά την επιλογή τα οποία περιλαμβάνουν: την εξέταση της αίτησης του/της υποψηφίου/ας, τη δημιουργία ενός pre-screen questionnaire και στη συνέχεια τηλεφωνική συνέντευξη με 30'' first screening call και 30'' culture screening call. Εάν η εικόνα που έχει σχηματίσει η εταιρεία για το άτομο είναι θετική, τότε προχωρούν σε μία πρώτη συνέντευξη μεγαλύτερης διάρκειας εξ' αποστάσεως για αρχή (deep dive interview call) και σε δεύτερη συνέντευξη δια ζώσης όπου το άτομο επισκέπτεται τα γραφεία της εταιρείας (half day at the office). Το τελευταίο βήμα, στο οποίο η εταιρεία δείχνει επίσης πολλή προσοχή είναι οι συστάσεις που παίρνει για το άτομο (reference calls).

Σε καθένα από τα παραπάνω βήματα υπάρχει μία πρότυπη διαδικασία με συγκεκριμένες ερωτήσεις που τίθενται κάθε φορά και σαφείς οδηγίες που δίνονται στους εκάστοτε hiring managers - υπό την καθοδήγηση και υποστήριξη του HR- σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο θα πραγματοποιήσουν καθένα από τα βήματα, καθώς και πώς μπορούν να ερμηνεύσουν τις απαντήσεις των υποψηφίων. Δεδομένου ότι η εταιρεία εφαρμόζει την τεχνική του σταδιακού αποκλεισμού, προχωρούν σε κάθε επόμενο βήμα μόνο οι υποψήφιοι που σημειώνουν ικανοποιητική επίδοση σε κάθε στάδιο.

Στην επιλογή των νέων ανθρώπων συμμετέχει μία ομάδα ανθρώπων. Ανάλογα με το seniority της θέσης και το αντικείμενο του ρόλου, η ομάδα αλλάζει κάθε φορά. Για την κάλυψη της κάθε θέσης συνεργάζεται το HR και ο hiring manager. Ο CEO της εταιρείας, εάν δεν έχει ο ίδιος τον ρόλο του hiring manager, συνήθως εμπλέκεται στο προ τελευταίο βήμα (half day at the office) όπου έχει την ευκαιρία να γνωρίσει τους υποψήφιους πριν αποφασίσει η ομάδα πρόσληψης να κάνει επίσημη πρόταση. Η ευθύνη της τελικής επιλογής ανήκει στον hiring manager αφού πρώτα έχει λάβει την ανατροφοδότηση των μελών της ομάδας που έχουν συμμετάσχει στη διαδικασία επιλογής. Παρόλα αυτά, το HR έχει δικαίωμα να ασκήσει βέτο αν υπάρχει κάποιος σοβαρός λόγος για να μην γίνει η πρόσληψη.

Οι συνεντεύξεις που επιλέγει να πραγματοποιεί η Agroknow είναι δομημένες, αφήνοντας όμως χώρο στους υποψήφιους να κάνουν ελεύθερα τις ερωτήσεις τους. Είναι συμπεριφορικές ώστε να φέρνουν στην επιφάνεια στοιχεία της προσωπικότητας του υποψηφίου αλλά παράλληλα επικεντρώνονται και στην αξιολόγηση των τεχνικών γνώσεων και δεξιοτήτων των υποψηφίων. Επίσης, ανάλογα με το στάδιο της διαδικασίας επιλογής είναι ατομικές ή και ομαδικές. Διεξάγονται τόσο εξ' αποστάσεως όσο και δια ζώσης. Επίσης, όταν ολοκληρωθεί η επιλογή του νέου ατόμου, πραγματοποιείται τεστ ικανοτήτων/προσωπικότητας (Clifton Strengths). Επισημαίνεται βέβαια, ότι το test αξιολόγησης δε χρησιμοποιείται ως κριτήριο για την επιλογή του υποψηφίου, γι' αυτό και διεξάγεται όταν πια έχει γίνει η επιλογή.

Ο μέσος χρόνος που απαιτείται από την έναρξη της διαδικασίας προσέλκυσης νέων υποψηφίων ως και την επιλογή τους, κυμαίνεται μεταξύ τεσσάρων-πέντε μηνών. Προσλήψεις πραγματοποιούνται στην εταιρεία καθ' όλη τη διάρκεια της χρονιάς. Ωστόσο, τον Ιούλιο και τον Αύγουστο η Agroknow αποφεύγει να πραγματοποιεί τα τελευταία βήματα της διαδικασίας της

επιλογής, τόσο λόγω της μειωμένης διαθεσιμότητας των υποψηφίων αλλά και λόγω αδυναμίας εκτέλεσης σωστού onboarding.

Η αξία που δίνει η Agroknow στον ανθρώπινο παράγοντα φαίνεται τόσο από τη δομημένη και προσεχτικά σχεδιασμένη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής όσο και από τα κριτήρια που θέτει για την επιλογή του ιδανικού υποψηφίου. Η εταιρεία επικεντρώνει την προσοχή της πρωτίστως στη δυνατότητα του νέου ανθρώπου να ενσωματωθεί στην υπάρχουσα κουλτούρα, στην ευθυγράμμιση αξιών καθώς και τις δυνατότητες εξέλιξής του. Τα τυπικά προσόντα διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο αλλά η οριστική απόφαση για την επιλογή λαμβάνεται με βάση τα δύο πρώτα κριτήρια. Επισημαίνεται ότι σε σειρά κατάταξης σπουδαιότητας βασικών κριτηρίων που θέτουν οι εταιρείες για την επιλογή των νέων εργαζομένων, η Agroknow θέτει ως πρώτο τον τρόπο σκέψης του ατόμου, δεύτερο τα soft skills που διαθέτει, τρίτο την πρότερη εργασιακή εμπειρία και τέταρτο τις σπουδές που έχει πραγματοποιήσει.

Τέλος, η Agroknow προσπαθεί να δίνει ίσες ευκαιρίες σε όλους τους ανθρώπους. Επιδιώκει να υπάρχει αριθμητική ισορροπία μεταξύ των δύο φύλων, χαρακτηριστικό που δεν υπήρχε παλιότερα. Έτσι, κατά διαστήματα προχωρούν σε άτυπη μέτρησή του και ενδεχομένως να επηρεάζει την διαδικασία επιλογής. Στην παρούσα χρονική στιγμή το 54% του προσωπικού αποτελείται από γυναίκες και το 46% από άντρες.

Συμπερασματικά, από την παραπάνω ανάλυση προκύπτει ότι η Agroknow μέσα από την υιοθέτηση των γενικών και ειδικών στρατηγικών εφαρμόζει, σ' ένα πρώτο επίπεδο τουλάχιστον, Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων αφού υλοποιούνται βασικοί στόχοι του. Πρώτον, έχει πετύχει οριζόντια εναρμόνιση μεταξύ των στρατηγικών HR που εφαρμόζονται αφού δεν είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους αλλά αλληλοσυμπληρώνουν και υποστηρίζουν η μία την άλλη. Αυτό αφορά στις στρατηγικές που βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο όσο και μεταξύ ειδικών και γενικών στρατηγικών. Δεύτερον, οι στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού υποστηρίζουν την επιχειρηματική στρατηγική της εταιρείας (κάθετη εναρμόνιση) ανάγοντας τον ανθρώπινο παράγοντα σε πηγή άντλησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

7.5 Ανθρώπινο Δυναμικό & Δημιουργία Αξίας

Η Agroknow, όπως ήδη έχουμε αναλύσει, είναι μία εταιρεία που εφαρμόζει την ανταγωνιστική στρατηγική της εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση. Από τα πρώτα χρόνια των δραστηριοτήτων της έχει επενδύσει στη συνεχή παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών αξιοποιώντας τεχνολογίες αιχμής και διασφαλίζοντας άριστη εξυπηρέτηση και εμπειρία πελάτη. Μάλιστα, πολλές φορές οι υπηρεσίες είναι προσαρμοσμένες στις εξατομικευμένες ανάγκες του πελάτη. Παράλληλα, έχει καταφέρει να καλλιεργήσει μία κουλτούρα για την οποία διακρίνεται από τους πελάτες της, οι οποίοι την αξιολογούν πολύ θετικά καθώς τους εκπέμπει ασφάλεια και αξιοπιστία. Όλα αυτά επιτυγχάνονται με την πολύτιμη συμβολή της ομάδας των ανθρώπων της, χωρίς την παρουσία της οποίας δε θα μπορούσε να προσφέρει αυτή την ποιότητα υπηρεσιών. Συνεπώς, δημιουργεί αξία, και κατ' επέκταση αντλεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, μέσα από το ανθρώπινο δυναμικό της. Ωστόσο, δεδομένου ότι ζητούμενο των εταιρειών αποτελεί η ύπαρξη ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, προκύπτει το ερώτημα εάν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Agroknow είναι εφικτό να έχει διάρκεια στο χρόνο.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας είναι διατηρήσιμο καθώς βασίζεται στα ποιοτικά χαρακτηριστικά των ανθρώπων της, στο ήθος, τον τρόπο σκέψης, στα ταλέντα και στις δεξιότητές τους, στοιχεία που δε μπορούν να αντιγραφούν. Για το λόγο αυτό, η εταιρεία επιδιώκει αναζωογόνηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (sustainability of competitive advantage) επιλέγοντας πολύ προσεκτικά το ανθρώπινο δυναμικό της και μεριμνώντας να το κρατά ικανοποιημένο και αφοσιωμένο. Πιο συγκεκριμένα, η Agroknow είναι πολύ προσεκτική κατά την επιλογή νέων συνεργατών εφαρμόζοντας συγκεκριμένα κριτήρια και ακολουθεί αυστηρά δομημένες διαδικασίες. Αρχικά, προσλαμβάνει άτομα που έχουν κοινές αξίες και τρόπο σκέψης ώστε να ενταχθούν στην κουλτούρα της επιχείρησης και στη συνέχεια φροντίζει να δημιουργεί το κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον ώστε να εργάζονται αποδοτικά και να εξελίσσονται μέσα σε αυτό. Η εταιρεία παρέχει στους ανθρώπους της ίσες ευκαιρίες εκπαίδευσης και εξέλιξης των δεξιοτήτων τους, τους εμπλέκει στους στρατηγικούς στόχους που έχει σε επίπεδο τριετίας ώστε να τους παρακινήσει και να αυξήσει την αφοσίωση τους απέναντι στην εταιρεία, παρέχει έναν ευέλικτο τρόπο εργασίας, επιβραβεύει την επίδοσή τους και υλοποιεί δράσεις που αποσκοπούν στην ενδυνάμωση των σχέσεων της ομάδας.

7.6 SWOT Analysis

Στο πλαίσιο της διερεύνησης του εσωτερικού κι εξωτερικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, θα προχωρήσουμε στη SWOT ανάλυση που θα μας επιτρέψει να ανιχνεύσουμε τις ευκαιρίες (opportunities) κι απειλές (threats) που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον κι αποτελούν σύνοψη της PEST & Porter analysis. Επίσης, θα προσδιορίσουμε τις δυνάμεις (strengths) κι αδυναμίες (weaknesses) που αφορούν στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς εντοπίζονται εντός της και τις οποίες μπορεί να ελέγξει και να επενεργήσει πάνω τους η ανώτατη διοίκηση. Απορρέουν από τους πόρους, τη δομή, την κουλτούρα και τις δυνατότητες που έχει η εταιρεία.

Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος → Εύρεση ευκαιριών και απειλών

Ευκαιρίες

- Ανάδειξη της ασφάλειας των τροφίμων για τους καταναλωτές ως προτεραιότητα μέσω της συνεχούς αυστηροποίησης του νομοθετικού πλαισίου και κανονισμών (εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο) για όλες τις πτυχές λειτουργίας των εταιρειών τροφίμων.
- Αυξημένη ευαισθητοποίηση των καταναλωτών ως προς την ασφάλεια και ποιότητα των διατροφικών προϊόντων που καταναλώνουν. Η τάση αυτή είναι έντονη την τελευταία δεκαετία.
- Διαμόρφωση πολιτικών για την ασφάλεια τροφίμων και την προστασία της υγείας των πολιτών, από εθνικούς, ευρωπαϊκούς και διεθνείς φορείς στον τομέα της δημόσια υγείας.
- Αναδυόμενη ανάγκη πρόληψης και ενίσχυσης της ασφάλειας τροφίμων, εξαιτίας της δυσκολίας ακριβούς εκτίμησης των οικονομικών, υγειονομικών και κοινωνικών συνεπειών των μολυσμένων ή νοθευμένων τροφίμων.
- Προοπτικές ανάπτυξης ενός ολοκληρωμένου συστήματος ασφάλειας τροφίμων, για την ενίσχυση της διακυβέρνησης του διασυνδεδεμένου δικτύου φορέων και προσώπων που εμπλέκονται στην ασφάλεια των τροφίμων.
- Δημιουργία βάσεων δεδομένων από διεθνείς φορείς, για τη συγκέντρωση πληροφορίας σχετικά με ανακλήσεις τροφίμων και ειδοποιήσεις για τη δημόσια υγεία.
- Ανάπτυξη ευρωπαϊκής στρατηγικής για την διαχείριση των ανοιχτών δεδομένων (European data strategy, Data Act) από το 2020. Ο κλάδος του FoodTech αναμένεται να ωφεληθεί άμεσα από τη χρήση των ανοιχτών δεδομένων.

- Οι επιχειρήσεις τροφίμων και γεωργίας συνθέτουν έναν από τους μεγαλύτερους κλάδους παγκοσμίως, συνεισφέροντας σε ένα μεγάλο ποσοστό, στο ΑΕΠ κάθε χώρας.
- Έγκριση προγράμματος από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, με στόχο την ενίσχυση της διακυβέρνησης της ενιαίας αγοράς και την προστασία της υγείας των καταναλωτών. Συνολικός προϋπολογισμός 1,68 δισεκατομμυρίων ευρώ.
- Διαμόρφωση Κοινής Αγροτικής Πολιτικής σε ευρωπαϊκό επίπεδο, για την ασφάλεια των τροφίμων, την καλή διαβίωση των ζώων, την καταπολέμηση της σπατάλης τροφίμων και την προώθηση της βιώσιμης χρήσης φυτοφαρμάκων.
- Αυξανόμενη οικολογική συνείδηση που εκφράζεται μέσω βιώσιμων διατροφικών επιλογών και της χρήσης βιοδιασπώμενων υλικών.
- Αυξανόμενες απαιτήσεις των καταναλωτών για την παραγωγή προϊόντων που καλύπτουν εξειδικευμένες ανάγκες τους.
- Παγκόσμιες κρίσεις (COVID-19, κλιματικές, πληθυσμιακές), αναδεικνύουν τις αδυναμίες της εφοδιαστικής αλυσίδας και ενισχύουν τον ρόλο του FoodTech στην εύρεση λύσεων. Το Food Supply και το Food Security προβλέπεται ότι θα είναι από τις βασικότερες προκλήσεις.
- Συνεχής εξέλιξη της τεχνολογίας, των νέων μεθοδολογιών, των εργαλείων και γενικότερα τα αποτελέσματα των διαδικασιών έρευνας και ανάπτυξης κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας, δίνουν ώθηση στον κλάδο του FoodTech.
- Βελτιστοποίηση της λήψης αποφάσεων και διαδικασιών, μείωση των σφαλμάτων και αξιοποίηση ευκαιριών μέσω της συλλογής τεράστιου όγκου δεδομένων.
- Ανάπτυξη του ψηφιακού μάρκετινγκ και των εργαλείων που προσφέρει για την άμεση προσέγγιση των πελατών.
- Αναδύομενη τάση ελαχιστοποίησης της σπατάλης τροφίμων.
- Ψηφιοποίηση και αυτοματοποίηση της αλυσίδας εφοδιασμού τροφίμων και των προκλήσεων που έθεσε ο COVID-19 (πχ. αναμένεται να αναπτυχθεί με CAGR 5.57% κατά την περίοδο 2024-2031) με αποτέλεσμα την ταχεία ανάπτυξη του κλάδου του FoodTech.
- Πρόσβαση σε παγκόσμια κανάλια διανομής μέσω της αξιοποίησης της τεχνολογίας.
- Συνεχής ροή επενδυτικών κεφαλαίων στον κλάδο, σε παγκόσμιο επίπεδο (τα τελευταία δέκα χρόνια οι επενδύσεις ανέρχονται στα 65 δισεκατομμύρια δολάρια).

- Μειωμένη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, εξαιτίας του υψηλού επιπέδου εξειδίκευσης των προσφερόμενων υπηρεσιών.
- Απουσία υποκατάστατων, που ενισχύει τον ρόλο των εταιρειών FoodTech και περιορίζει τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων.

Απειλές

- Αύξηση των τιμών στα βιολογικά προϊόντα, παραχθέντα με βιώσιμες μεθόδους και κάνοντας χρήση της τεχνολογίας, με αποτέλεσμα μείωση των πωλήσεων και περιορισμό του ενδιαφέροντος προς την περαιτέρω ανάπτυξη τέτοιων μεθόδων.
- Εύκολη πρόσβαση νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων στον κλάδο.
- Κίνδυνος επίδοσης λόγω υψηλού βαθμού εξάρτησης από το R&D.
- Υψηλός ανταγωνισμός μέσα στον κλάδο του FoodTech.
- Μέτρια διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών, που όμως σε ορισμένες περιπτώσεις δημιουργεί μία σχέση εξάρτησης μεταξύ προμηθευτή και εταιρείας.

Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος → Εύρεση δυνάμεων και αδυναμιών

Δυνάμεις

- Marketing
 - Λήψη βραβείων σχετικά με την καινοτομία και την επιχειρηματικότητα.
 - First mover στον κλάδο.
 - Ισχυρή φιλοσοφία άριστης εξυπηρέτησης κι εμπειρίας πελατών και customized λύσεων.
 - Παροχή υπηρεσιών πρόβλεψης της επικινδυνότητας στα τρόφιμα, με σκοπό την μείωση ανακλήσεων των προϊόντων.
 - Στοχευμένο content και growth τεχνικές marketing σε SQL πελάτες.
 - Χρήση εργαλείων για market segmentation, ώστε να «τρέξουν» στοχευμένες και αποτελεσματικές καμπάνιες.
 - Πλούσιο περιεχόμενο στο website το οποίο επιδέχεται συνεχή ανανέωση.
 - Blue ocean τακτικές marketing για επέκταση σε αγορές με χαμηλό ανταγωνισμό.
- Human Resources
 - Εμπειρία στον συντονισμό Ευρωπαϊκών προγραμμάτων.

- Ενημέρωση των εργαζομένων σχετικά με το όραμα και την αποστολή της εταιρείας και υπενθύμιση τους σε τακτά χρονικά διαστήματα.
 - Τεχνογνωσία ανθρώπινου δυναμικού για αποτελεσματική εξόρυξη κι οργάνωση των δεδομένων.
 - Ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα και ανθρώπινο δυναμικό αφοσιωμένο και ευθυγραμμισμένο με τις βασικές αξίες της εταιρείας.
 - Υψηλά καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό.
 - Διαμόρφωση δομημένων διαδικασιών στις επιμέρους λειτουργίες του HR.
- ΠΣ - Τεχνολογία
 - Χρήση τεχνολογιών αιχμής (artificial intelligence, text mining, cloud technologies, business intelligence, big data analytics, machine learning).
 - Πρόσβαση σε μεγάλο όγκο δεδομένων.
 - Διάθεση πληροφορίας σε πραγματικό χρόνο στον πελάτη.
- Operations
 - Χρήση εργαλείου Metronomics, για τη διαμόρφωση και τον έλεγχο εκτέλεσης της στρατηγικής σε βάθος τριετίας.
 - Εφαρμογή της Agile μεθόδου, για την οργάνωση της εργασίας στο τμήμα Τεχνολογίας.
 - Ανάπτυξη μεθόδου ROI, για την μέτρηση της αξίας που παίρνει κάθε πελάτης από τη χρήση της πλατφόρμας.
- Finance
 - Λήψη χρηματοδοτήσεων από ευρωπαϊκά προγράμματα.
 - Θετική και βελτιούμενη χρηματοοικονομική εικόνα μετά το 2020, με δυνατότητα επενδύσεων από ίδια κεφάλαια.
- Sales
 - Διεθνές και ευρύ πελατολόγιο.
 - Ισχυρές συνεργασίες με διεθνείς οργανισμούς, ακαδημαϊκούς φορείς, φορείς που ορίζουν τα πρότυπα (standards) για την ασφάλεια των τροφίμων και με φορείς καινοτομίας που χρηματοδοτούν δράσεις για την ασφάλεια των τροφίμων.

- Εφαρμογή της μεθόδου SPIN για την προσέγγιση πελατών.

Αδυναμίες

- Human Resources
 - Μερικώς ανεπτυγμένες οι εξής λειτουργίες του HR: Training and Development, Onboarding, Employer Branding.
 - Δυσκολίες στην προσέλκυση tech talent λόγω υψηλού ανταγωνισμού με εταιρείες του εξωτερικού.
- Operations
 - Έλλειψη δράσεων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης για την ανάδειξη του κοινωνικού προφίλ της εταιρείας.
 - Outsourcing βασικών λειτουργιών της εταιρείας, όπως λογιστικά και IT.

7.7 Πρόταση Στρατηγικής

Η Agroknow σε επιχειρησιακό επίπεδο δύναται να επιλέξει μεταξύ τριών στρατηγικών: τη στρατηγική ανάπτυξης (growth strategy), τη στρατηγική σταθεροποίησης (stability strategy) και τη στρατηγική περισυλλογής (retrenchment strategy).

Στην περίπτωση που η Agroknow ακολουθήσει **στρατηγική σταθεροποίησης** συνεπάγεται ότι δε θα υπάρξει καμία αλλαγή στις επιχειρηματικές της δραστηριότητες, οι οποίες θα συνεχίσουν να υφίστανται χωρίς αλλαγές. Ωστόσο, η στρατηγική αυτή είναι ιδανική να εφαρμοστεί όταν η επιχείρηση είναι επιτυχημένη και δρα μέσα σ' ένα προβλέψιμο περιβάλλον. Μολονότι, η Agroknow είναι μία επιτυχημένη επιχείρηση, το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται μεταβάλλεται και εξελίσσεται, καθώς αναπτύσσονται διαρκώς νέες τεχνολογίες που μπορούν να δώσουν λύσεις στους πελάτες και να βελτιώσουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Επίσης, οι κοινωνικές εξελίξεις (επιδημίες, πόλεμοι που ξεσπούν, διατροφικές συνήθειες των ατόμων για πιο υγιεινές τροφές και βιώσιμες επιλογές κοκ) οδηγούν στην παραγωγή μεγάλου όγκου πληροφορίας για τον αγροδιατροφικό τομέα και στην ανάδυση νέων ευκαιριών λόγω των αυξανόμενων αναγκών επίτευξης ασφάλειας στα τρόφιμα, τις οποίες μπορεί να αξιοποιήσει η εταιρεία για τη δημιουργία νέων συνεργασιών και την επέκταση των δραστηριοτήτων της.

Υιοθετώντας μία **στρατηγική περισυλλογής** η Agroknow θα μειώσει τις δραστηριότητές της. Η στρατηγική αυτή επιλέγεται κυρίως από επιχειρήσεις που έχουν αδύναμη ανταγωνιστική θέση, χαμηλή επίδοση, και μειωμένα κέρδη και πωλήσεις. Όμως, βάσει των δημοσιευμένων στοιχείων, δε φαίνεται να υπάρχει αδύναμη χρηματοοικονομική κατάσταση που να χρίζει την εφαρμογή της στρατηγικής περισυλλογής και δεν έχουν εντοπιστεί αδύναμα σημεία που να απαιτούν επιπλέον πόρους μέσω της στρατηγικής περισυλλογής. Αντίθετα, οι προβλέψεις σε χρηματοοικονομικό επίπεδο είναι πολύ ευνοϊκές για την εταιρεία.

Από την ανάλυση τόσο των δύο προαναφερθεισών στρατηγικών, όσο και του εσωτερικού κι εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι καμία από τις δύο δεν είναι κατάλληλη να υιοθετηθεί από την Agroknow. Εντούτοις, προτείνουμε να ακολουθήσει **στρατηγική ανάπτυξης**, ώστε να επεκτείνει τις δραστηριότητές της και να εξελιχθεί. Πιο συγκεκριμένα, προτείνουμε να εφαρμόσει στρατηγική συγκέντρωσης με εσωτερική ανάπτυξη των πωλήσεών της και αύξηση του ανθρώπινου δυναμικού της για επέκταση των επιχειρηματικών της δραστηριοτήτων. Η εταιρεία μπορεί να στοχεύσει στην απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς σε εθνικό επίπεδο διευρύνοντας και εμπλουτίζοντας το πελατολόγιό της κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας. Ακόμη, δύναται να επεκταθεί γεωγραφικά μέσω διεθνοποίησης και σύναψης στρατηγικών συμμαχιών με οργανισμούς και εταιρείες του εξωτερικού ώστε να αποκτήσει ισχυρότερη παρουσία στην αγορά της Αμερικής και να μπει στην αγορά της Αυστραλίας και της Ασίας. Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, το οικονομικό πρόγραμμα στήριξης που περιλαμβάνει τον τομέα των τροφίμων δύναται να δώσει έμφαση στον κλάδο του FoodTech και ειδικότερα της ασφάλειας τροφίμων, γεγονός που θα συμβάλει στην ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της εταιρείας. Τέλος, αύξηση των πωλήσεων μπορεί να υπάρξει μέσω επέκτασης και σε άλλους τομείς πέρα από την ασφάλεια τροφίμων, όπως το food supply ή το waste management, εφόσον η εταιρεία διαθέτει την τεχνογνωσία και τον όγκο των δεδομένων και ο κλάδος παρουσιάζει ανάπτυξη (συσχετισμένη διαποικίληση). Υιοθετώντας τη στρατηγική της ανάπτυξης, η εταιρεία θα έχει περισσότερες πιθανότητες να λάβει οικονομική στήριξη από επενδυτές και θα έχει περισσότερες ευκαιρίες για εξέλιξη κι αύξηση του αριθμού των εργαζομένων.

Ως προς την επιχειρηματική στρατηγική, είναι σημαντικό να συνεχίσει να εφαρμόζει τη στρατηγική της **εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση** καθώς της εξασφαλίζει πετυχημένη πορεία

μεταξύ των ανταγωνιστών της. Επίσης, η εφαρμογή του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων και η περαιτέρω ανάπτυξη των πρακτικών και των διαδικασιών του, όπως είναι το Employer Branding και το Learning and Development προκειμένου να προσελκύουν και να προσλαμβάνουν ταλαντούχους εργαζόμενους που εναρμονίζονται με την κουλτούρα της εταιρείας και να τους βοηθούν να εξελίσσονται, ώστε να επιτυγχάνουν αναζωογόνηση του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος.

7.8 Συμπεράσματα

Η Agroknow αποτελεί μία μικρομεσαία επιχείρηση που έχει επενδύσει στο ανθρώπινο δυναμικό της και στη δημιουργία οργανωσιακής κουλτούρας διότι μέσα από τον ανθρώπινο παράγοντα αντλεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Η εταιρεία έχει διαφοροποιηθεί σε αρκετά σημεία συγκριτικά με αυτά που αναφέρει η βιβλιογραφία για τις ΜμΕ. Στον πίνακα 7.2 έχουμε συνοψίσει αυτά τα σημεία διαφοροποίησης:

ΜμΕ & Βιβλιογραφία	Agroknow
<p>Απουσία επίσημων στρατηγικών HR, ύπαρξη αναδυόμενης προσέγγισης που στερείται δομημένης ή επαγγελματικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Marlow, 2005).</p> <p>Λίγες ΜμΕ έχουν στρατηγικό σχέδιο διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Forth et al., 2006).</p>	<p>Διαμόρφωση και εφαρμογή γενικών και ειδικών στρατηγικών HR στο πλαίσιο εφαρμογής του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων, με στόχο την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της εταιρείας.</p>
<p>Μελέτες που εστιάζουν σε ΜμΕ δείχνουν μια προτίμηση για άτυπες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού έναντι των επίσημων συστημάτων, εμφανίζοντας συχνά αντίσταση στην επισημοποίηση (Gupta, 2019, Abraham, Kaliannan, Mohan & Thomas, 2015, Gamage</p>	<p>Ανάπτυξη και εφαρμογή τυπικών πρακτικών και διαδικασιών σε λειτουργίες του HR.</p>

<p>2014, Melo & Machado, 2014, Ofori & Aryeetey, 2011, Mayson & Barrett, 2006, Kotey & Sheridan, 2004, De Kok, Uhlaner, & Thurik, 2002).</p>	
<p>Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού τείνει να είναι πιο άτυπη, οικονομικά αποδοτική και να ηγείται από μη επαγγελματίες του HR (Mubango & Nyamubarwa, 2022).</p> <p>Οι ΜμΕ στερούνται εξελιγμένων και επίσημων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού (Ongori & Migiro, 2010), και διαθέτουν μικρό αριθμό επαγγελματιών ή εμπειρογνομόνων ανθρώπινου δυναμικού (Chung & D'Annunzio-Green, 2018, Lai, Saridakis & Johnstone, 2017, Abraham, Kaliannan, Mohan & Thomas, 2015, Wapshott & Mallett, 2015).</p>	<p>Από τα πρώτα χρόνια λειτουργίας, η Agroknow αναζήτησε υποστήριξη από εξειδικευμένο επαγγελματία του HRM, αρχικά ως εξωτερικό συνεργάτη και στη συνέχεια ως εργαζόμενο πλήρους απασχόλησης.</p>
<p>Συνήθως στις ΜμΕ ο ιδιοκτήτης χειρίζεται όλες τις ευθύνες διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού (Chandrakumara & Rao, 2014).</p>	<p>Η Agroknow διαθέτει το τμήμα Operations που είναι υπεύθυνο για τη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού.</p>
<p>Οι διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής στις ΜμΕ είναι συχνά απλές, οικονομικά αποδοτικές και γρήγορες συγκριτικά με τις πιο περίπλοκες διαδικασίες που παρατηρούνται σε μεγαλύτερες εταιρείες που αναζητούν ειδικευμένους υπαλλήλους μέσω εξωτερικών γραφείων πρόσληψης και διαδικτυακής</p>	<p>Εφαρμόζονται τυπικές, πρότυπες διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής νέων εργαζομένων.</p>

<p>διαφήμισης (Young-Thelin & Black, 2012, Tsai, 2010). Συνήθως ακολουθούν μια ανεπίσημη και ad-hoc προσέγγιση, βασισμένη σε μεθόδους που είναι βολικές (Chung & D'Annunzio-Green, 2018, Ofori & Aryeetey, 2011, McPherson, 2008, Hornsby & Kuratko, 2003).</p>	
<p>Τείνουν να βασίζονται σε λιγότερο επίσημα κανάλια, όπως την προσέλκυση υποψηφίων από στόμα-σε-στόμα και συστάσεις από τους εργαζομένους (Young-Thelin & Black, 2012).</p>	<p>Η εταιρεία εφαρμόζει άτυπες διαδικασίες προσέλκυσης όπως είναι οι προσωπικές συστάσεις από τους εργαζομένους της αλλά και τυπικές διαδικασίες όπως η προσέλκυση μέσω LinkedIn.</p>
<p>Η διαδικασία επιλογής βασίζεται συχνά σε προσωπικές αξιολογήσεις που πραγματοποιούνται από τον ιδιοκτήτη-διευθυντή, με το πιο κοινό εργαλείο να είναι οι ατομικές συνεντεύξεις που εστιάζουν σε ποιοτικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, όπως η ευθυγράμμιση με την κουλτούρα, τις αξίες, τους κανόνες και τις πεποιθήσεις του οργανισμού (Rand & Torm, 2012).</p>	<p>Υπάρχει δομημένη διαδικασία επιλογής που περιλαμβάνει συγκεκριμένα στάδια. Για καθένα από αυτά υπάρχει πρότυπη διαδικασία με συγκεκριμένες ερωτήσεις και οδηγίες για τους hiring managers στο πώς πρέπει να τρέξουν τα βήματα και πώς μπορούν να ερμηνεύσουν τις απαντήσεις των υποψηφίων. Πράγματι, η Agroknow θέτει ως βασικό κριτήριο επιλογής τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του υποψηφίου (τρόπος σκέψης, δεξιότητες, εναρμόνιση με την κουλτούρα της εταιρείας).</p>
<p>Οι διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής συχνά πραγματοποιούνται από τους ιδρυτές ή τους ιδιοκτήτες των ΜμΕ, ή ανατίθενται σε μη εξειδικευμένο προσωπικό ως μέρος των ευρύτερων διευθυντικών τους αρμοδιοτήτων (Abraham, Kaliannan, Mohan & Thomas,</p>	<p>Η ευθύνη της επιλογής είναι στον εκάστοτε hiring manager αφού έχει λάβει την ανατροφοδότηση των μελών της ομάδας που έχουν συμμετάσχει στην διαδικασία επιλογής. Το HR έχει δικαίωμα να ασκήσει βέτο αν</p>

<p>2015, Marlow, Taylor, & Thompson, 2010, Marlow, Patton & Ram, 2005).</p>	<p>υπάρχει κάποιος σοβαρός λόγος για να μην γίνει η πρόσληψη.</p>
<p>Οι μελέτες των Cameron και Miller (2008) και Kleric (2019) κατέταξαν τις συνεντεύξεις αρχικής εξέτασης ως την πιο συχνά χρησιμοποιούμενη μέθοδο, ακολουθούμενη από τον έλεγχο συστάσεων, μη δομημένες συνεντεύξεις, δομημένες συνεντεύξεις και έντυπα αίτησης.</p>	<p>Ακολουθούνται οι εξής μέθοδοι για την επιλογή: Application, pre-screen questionnaire, 30’’ first screening call, 30’’ culture screening call, deep dive interview call, half day at the office, reference calls.</p> <p>Οι συνεντεύξεις είναι δομημένες, αφήνοντας πάντα χώρο στους υποψήφιους να κάνουν ελεύθερα τις ερωτήσεις τους. Είναι και συμπεριφορικές αλλά επικεντρώνουν και στην αξιολόγηση τεχνικών δυνατοτήτων. Είναι και ατομικές και ομαδικές. Γίνονται και εξ αποστάσεως και δια ζώσης.</p>
<p>Οι ΜμΕ είναι λιγότερο διατεθειμένες να χρησιμοποιούν test αξιολόγησης προσωπικότητας κατά τη διαδικασία επιλογής και δε δίνουν προτεραιότητα στην εκπαίδευση εκτός εργασίας, σε αντίθεση με τις μεγαλύτερες εταιρείες (Williamson, Cable & Aldrich, 2002, Keogh, Mulvie & Cooper, 2005, Dundon & Wilkinson, 2018, Creigh-Tyte & Clay, 2018).</p>	<p>Η Agroknow δε χρησιμοποιεί πάντοτε τα test αξιολόγησης ως κριτήριο επιλογής αλλά αφού γίνει η επιλογή χρησιμοποιούν τεστ ικανοτήτων/προσωπικότητας (Clifton Strengths).</p>
<p>Έρευνα έδειξε ότι οι ΜμΕ τείνουν να αντιλαμβάνονται την εκπαίδευση ως περιττό</p>	<p>Κάθε χρόνο ορίζεται συγκεκριμένο budget για την εκπαίδευση των εργαζομένων. Παρέχεται</p>

<p>κόστος και κάτι που διαταράσσει τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες (Ogunyomi & Bruning, 2016)</p>	<p>η δυνατότητα συμμετοχής από ένα απλό σεμινάριο, μέχρι η συμμετοχή σε μεγάλα events του εξωτερικού αλλά και η κάλυψη διδασκτρών για την πραγματοποίηση μεταπτυχιακών προγραμμάτων.</p> <p>Το 2024 θα δοθεί έμφαση στην περαιτέρω ανάπτυξη των διαδικασιών του Training and Development καθώς και του Onboarding των νεοπροσληφθέντων εργαζομένων.</p>
<p>Οι ΜμΕ σπάνια χρησιμοποιούν επίσημα συστήματα αξιολόγησης των θέσεων εργασίας, με αποτέλεσμα επίπεδες οργανωτικές δομές με ελάχιστα ιεραρχικά διευθυντικά επίπεδα (Psychogios et al., 2015). Οι ιδιοκτήτες, που συχνά στερούνται την απαραίτητη τεχνογνωσία για αποτελεσματικούς ελέγχους επίδοσης, ίσως να θεωρούν τα επίσημα συστήματα αξιολόγησης ως χρονοβόρα και περίπλοκα (Michiels et al., 2012).</p>	<p>Υπάρχει σύστημα αξιολόγησης της επίδοσης των εργαζομένων. Η αξιολόγηση γίνεται κάθε τρίμηνο σε επίπεδο leadership team. Η Agroknow, όπως φαίνεται και από το οργανόγραμμά της, διαθέτει αυστηρή ιεραρχική δομή.</p>

Πίνακας 7.2: Συγκεντρωτικός πίνακας σημείων διαφοροποίησης της Agroknow σε σύγκριση με τη βιβλιογραφία αναφορικά με το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων

Η πλειονότητα της έρευνας στον τομέα της Διοίκησης του Ανθρώπινου Παράγοντα επικεντρώνεται κυρίως σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις που διαθέτουν εδραιωμένη θέση στην αγορά, παραβλέποντας τις ανάγκες και τη δυναμική των ΜμΕ. Αυτό όμως είναι αναγκαίο να αλλάξει καθώς οι ΜμΕ διαθέτουν χαρακτηριστικά που τις διαφοροποιούν από τις μεγάλες επιχειρήσεις. Συνεπώς είναι σημαντικό να υπάρξει έρευνα για την ανάπτυξη θεωριών Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων που εναρμονίζονται με τα χαρακτηριστικά των ΜμΕ ώστε να λειτουργήσουν βοηθητικά για την αύξηση της επίδοσής τους μέσω του ανθρώπινου δυναμικού τους. Επίσης,

δεδομένου ότι η παρούσα έρευνα μελετά μια μεμονωμένη επιχείρηση κι ως εκ τούτου, τα συμπεράσματα δε δύναται να γενικευθούν για το σύνολο των ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων και τις πρακτικές που ακολουθούν, κρίνουμε σκόπιμο και ενθαρρύνουμε μελλοντικούς ερευνητές να στρέψουν την προσοχή τους στη μελέτη του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων ενός μεγαλύτερου αριθμού ΜμΕ.

Η Agroknow αποτελεί ένα φωτεινό παράδειγμα μικρομεσαίας επιχείρησης που έχει εστιάσει την προσοχή του στον ανθρώπινο παράγοντα. Μέσα από την ύπαρξη του τμήματος που στελεχώνεται από επαγγελματίες του HR, τις στρατηγικές και τις πρακτικές που εφαρμόζει προσπαθεί να αντλήσει οφέλη και να αυξήσει την επίδοσή του ανθρώπινου παράγοντα αξιοποιώντας τον αποτελεσματικά και αποδοτικά. Για όλες αυτές τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις που επενδύουν στη διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα, αλλά και γι' αυτές που δεν έχουν αντιληφθεί ακόμη τα οφέλη που θα έχουν εάν εφαρμόσουν εξειδικευμένες στρατηγικές HR, είναι σημαντικό να διευρυνθεί η έρευνα στο πεδίο της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού στις ΜμΕ προκειμένου ο θεμέλιος λίθος της οικονομίας των χωρών, οι ΜμΕ να αναπτυχθούν με πιο ταχείς ρυθμούς.

Βιβλιογραφία-Πηγές 7^ο Κεφαλαίου

A. Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία / Ξένες Πηγές

Bakalis, S, Valdramidis, V P, Argyropoulos, et al. (2020). Perspectives from CO+RE: how COVID-19 changed our food systems and food security paradigms. *Current Research in Food Science*, 3: 166–172.

Desana, Arianna (2021). FoodTech: a new solution to make the food sector more sustainable by combining tradition and innovation [Master Thesis, Università Ca' Foscari Venezia]. Università Ca' Foscari Venezia Online. <http://hdl.handle.net/10579/19757>.

Devereux, S, Béné, C, Hoddinott, J. (2020). Conceptualising COVID-19's impacts on household food security. *Food Security*, 12: 769–772.

FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations). (2020a). Adjusting business models to sustain agri-food enterprises during COVID-19 <http://www.fao.org/3/ca8996en/CA8996EN.pdf>.

FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations). (2020j). Policy responses to keep input markets flowing in times of COVID-19 <http://www.fao.org/3/ca8979en/CA8979EN.pdf>.

Flynn, D. (2020). CDC provides first guidance to a specific meat plant for combating COVID-19 among employees <https://www.foodsafetynews.com/2020/04/cdc-provides-first-guidance-to-a-specific-meat-plant-for-combating-covid-19-among-employees/>.

Gostin LO, Stewart KF. Food and drug administration regulation of food safety (2011). *Journal of the American Medical Association*, June 2011. <http://jama.ama-assn.org/content/early/2011/06/13/jama.2011.885.full.pdf>.

Kowalska A (2019) Ekonomiczne problemy fałszowania żywności. Instrumenty przeciwdziałania, Lublin, Wydawnictwo UMCS

Mata J, Kadel P, Frank R, Schüz B (2023) Education- and income-related differences in processed meat consumption across Europe: the role of food-related attitudes. *Appetite* 182:06417. <https://doi.org/10.1016/j.appet.2022.106417>

Miller L. Beyond the listeriosis crisis: strengthening the food safety system. Report of the standing committee on agriculture and agri-food; June 2009

Moro-Visconti, R., & Visconti, R.M. (2021). The Evaluation of FoodTech and AgriTech Startups. PROF. ROBERTO MORO VISCONTI. <https://www.morovisconti.com/wp/the-valuation-of-FoodTech-and-agritech-startups/>.

Neri Numa, Iramaia & Wolf, Kendji & Pastore, Gláucia. (2023). FoodTech startups: Technological solutions to achieve SDGs. Food and Humanity. 1. <https://doi.org/10.1016/j.foohum.2023.06.011>.

Richards, T J, Rickard, B. (2020). COVID-19 impact on fruit and vegetable markets. Canadian Journal of Agricultural Economics, 68: 189–194.

Sippel, Sarah & Dolinga, Moritz. (2022). *Constructing agri-food for finance: startups, venture capital and food future imaginaries*. Agriculture and Human Values. 40. 1-14. <https://doi.org/10.1007/s10460-022-10383-6>.

Xazela NM, Hugo A, Marume U, Muchenje V (2017) Perceptions of rural consumers on the aspects of meat quality and health implications associated with meat consumption. Sustainability 9:830. <https://doi.org/10.3390/su9050830>

B. Ιστοσελίδες

<https://pestleanalysis.com/pestle-analysis-of-the-food-industry/>

<https://cibum.gr/nea/asfaleia-trofimon/to-pagkosmio-almanak-gia-tin-asfaleia-ton-trofimon-ti-anaferei-gia-tin-ellada/>

<https://www.makthes.gr/ti-symvainei-me-tin-asfaleia-ton-trofimon-stin-ellada-666716>

<https://sci-hub.se/10.1016/j.healthpol.2012.05.010>

https://www.researchgate.net/publication/265283520_An_analysis_of_food_safety_management_systems_certification_the_Portuguese_case

[About Codex | CODEXALIMENTARIUS FAO-WHO](#)

<https://www.cdc.gov/foodsafety/cdc-and-food-safety.html>

<https://www.paho.org/en/health-emergencies/who-golden-rules-safe-food-preparation>

<https://eur-lex.europa.eu/EL/legal-content/summary/european-food-safety-authority-efsa-ensuring-safe-food-and-animal-feed-in-the-eu.html?fromSummary=30>

<https://efet.gr/index.php/el/nomothesia/koinotiki-nomothesia>

https://food.ec.europa.eu/safety/rasff_en

<https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/strategy-data>

<https://www.kodiko.gr/nomothesia/document/690823/yp.-apofasi-y1g-g.p-oik.47829-2017>

[Υγειονομικές Διατάξεις - Υπουργείο Υγείας - Υπουργείο Υγείας \(moh.gov.gr\)](https://www.moh.gov.gr/)

<https://cibum.gr/nea/asfaleia-trofimon/to-pagkosmio-almanak-gia-tin-asfaleia-ton-trofimon-ti-anaferei-gia-tin-ellada/>

<https://www.enterprisegreece.gov.gr/proothisi-eksagogon/eksagoges-ellinikon-proionton/eksagogikoi-kladoi/trofima-pota>

<https://www.enterprisegreece.gov.gr/proothisi-eksagogon/eksagoges-ellinikon-proionton/eksagogikoi-kladoi/trofima-pota>

<https://www.linkedin.com/pulse/foodtech-development-its-growing-significance>

<https://link.springer.com/article/10.1007/s40622-023-00352-1>

https://food.ec.europa.eu/horizontal-topics/future-food-safety-budget-and-policy/food-safety-future-eu-budget-2021-2027_en

Government of Canada. Listeriosis investigative review [Internet]; c2009

http://www.listeriosis-listeriose.investigation-enquete.gc.ca/index_e.php?s1=rpt&page=chap10.

https://www.linkedin.com/pulse/embracing-health-sustainability-soaring-trend-increasing-organic-ddrac?trk=article-ssr-frontend-pulse_more-articles_related-content-card

<https://academic.oup.com/fqs/article/4/4/167/5896496>

<https://www.eea.gr/arthra-eea/i-viomichania-trofimon-ke-poton-vasikos-pilonas-gia-tin-elliniki-metapiisi/>

https://www.researchgate.net/publication/337632444_Genetically_modified_foods_GMOs_a_review_of_genetic_engineering

<https://datamyte.com/blog/how-technology-impacts-the-food-industry/>

<https://download.forwardfooding.com/the-state-of-global-FoodTech>

<https://www.linkedin.com/pulse/FoodTech-market-size-2024-growth-opportunities-ic9rf/>

<https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/food-technology-market-report>

<https://www.the-waves.org/2022/02/25/technological-economies-of-scale-fuel-innovation-success/>

<https://forwardfooding.com/blog/FoodTech500/european-startups-in-the-FoodTech500-part-1/>

<https://forwardfooding.com/blog/FoodTech500/european-startups-in-the-FoodTech500-part-2/>

Talent Garden & Forward Fooding. (2020). The state of corporate-startup collaboration & corporate investment in the FoodTech sector. https://www.gioin.it/wp-content/uploads/2021/03/The-State-of-Global-FoodTech-Noa-Segre-_compressed.pdf.

DigitalFoodLab (2024). FoodTech unicorns 2024. DigitalFoodLab. <https://www.digitalfoodlab.com/reports/2024-unicorns>.

ForwardFooding (2023). 2023 FoodTech 500 White-paper. <https://download.forwardfooding.com/en/the-official-2023-FoodTech-500-white-paper>.

The State of Global FoodTech Report 2020 <https://download.forwardfooding.com/the-state-of-global-FoodTech>

Βιβλιογραφία Διπλωματικής Εργασίας

Α. Ελληνική Βιβλιογραφία / Ελληνικές Πηγές

- Gary Dessler (2015), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις Κριτική, 2η Έκδοση
- Γεωργόπουλος Ν. (2013), Στρατηγικό Μάνατζμεντ (3η Έκδοση), Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
- Γεωργόπουλος, Ν. (2021). Στρατηγικό Μάνατζμεντ - Σημειώσεις μαθήματος. Νίκαια: Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ. (2016). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (1η εκδ.). Αθήνα: Γ. Μπένου.

Β. Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία / Ξένες Πηγές

- Abraham, M., Kaliannan, M., Mohan, A. V., & Thomas, S. (2015). A review of SMEs recruitment and selection dilemma: Finding a'fit'. *The Journal of Developing Areas*, 49(5), 335-342.
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of organizational effectiveness: People and performance*, 2(1), 7-35.
- Amarakoon, U., & Colley, L. (2022). Attraction and retention of employees in an Australian regional SME: The importance of place and scale in human resource management. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2021-0172>
- Armstrong, M., & Long, P. (2004). *The reality of strategic HRM*. London: Institute of Personnel and Development.
- Armstrong, M. & Brown, D. (2019). *Strategic Human Resources Management: Back to the future?* Institute for Employment Studies reports, 1(1), 1-36.
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th εκδ.). Kogan Page.
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th εκδ.). Kogan Page.
- Armstrong, M. (2006). *STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT A GUIDE TO ACTION* 4th ed. Kogan Page Limited
- Armstrong, M. (2008). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action* (4th εκδ.). Kogan Page.
- Armstrong, M. (2011). *Armstrong's handbook of strategic human resource management*. Kogan Page Publishers.

- Bacon, N., & Hoque, K. (2005). HRM in the SME sector: valuable employees and coercive networks. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(11), 1976-1999.
- Bacon, N., & Hoque, K. (2022). The treatment of disabled individuals in small, medium-sized, and large firms. *Human Resource Management*, 61(2), 137–156. <https://doi.org/10.1002/hrm.22084>
- Bakalis, S, Valdramidis, V P, Argyropoulos, et al. (2020). Perspectives from CO+RE: how COVID-19 changed our food systems and food security paradigms. *Current Research in Food Science*, 3: 166–172.
- Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Barney J. B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002), pp. 159–172.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120
- Barney, J. B., (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9 (4).
- Barrett, R., & Mayson, S. (2008). *The formality and informality of HRM practices in small firms*. In R. Barrett, & S. May
- Bartram, D., Lindley, P. A., Marshall, L., & Foster, J. (1995). The recruitment and selection of young people by small businesses. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68(4), 339-358.
- Bayo-Moriones, A., & Merino-Díaz de Cerio, J. (2002). Human resource management, strategy and operational performance in the Spanish manufacturing industry. *M@ n@ Gement*, 5(3), 175-199.
- Beardwell I., Holden L. & Claydon T. (2004). *Human Resource Management: A Contemporary Approach* (4th εκδ.). Pearson Education Limited.
- Becker, B. E. & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications. *Research on Personnel and Human Resource Management*, 16, 53–101.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925. doi:<https://doi.org/10.1177/0149206306293668>
- Becker, B. E., Huselid M. A., Pickus, P. S., & Spratt, M. F. (1997). HR as a source of shareholder value: research and recommendations. *Human Resource Management*, 36 (1)
- Becker, B. E., Huselid, M. A. & Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Boston: Harvard Business School Press.

- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of management journal*, 39(4), 779-801.
- Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* (3rd ed.). University of Chicago Press.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D.Q., Walton, R.E. (1984). *Managing Human Assets: The Groundbreaking Harvard Business School Program*. New York: The Free Press.
- Benson, G. S., Young, S. M., & Lawler III, E. E. (2006). High-involvement work practices and analysts' forecasts of corporate earnings. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 45(4), 519-537.
- Bolton, J. E. (1971). Report of the Committee of Inquiry on Small Firms, Cmnd. 4811.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human resource management journal*, 15(3), 67-94.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (1997). Measuring intellectual capital: Learning from financial history. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 36(3), 343-356.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. *The Academy of Management Review*, 203-221. doi:<https://doi.org/10.2307/20159029>
- Boxall, P. & Purcell, J. (2015). *Strategy and Human Resource Management*, 4th edition. London: Palgrave.)
- Boxall, P. & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management*. London: Palgrave Macmillan.
- Boxall, P. (1992). Strategic Human Resource Management: Beginnings of a New Theoretical Sophistication? *Human Resource Management Journal*, 2(3).
- Boxall, P. (1996). The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. *Human resource management journal*, 6(3), 59-75.
- Boxall, P. (2007). The goals of HRM. Στο P. F. Boxall, J. Purcell, & P. M. Wright, *The Oxford handbook of human resource management* (σσ. 48-67). Oxford: Oxford University Press.
- Boxall, P. F. & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. 1st Edition, Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going?. *International journal of management reviews*, 2(2), 183-203.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2022). *Strategy and human resource management*. Bloomsbury Publishing.

- Boxall, P.F., Purcell, J. & Wright, P.M. (2007). Human resource management: scope, analysis and significance. Στο *The Oxford handbook of human resource management* (σσ. 1-16). Oxford: Oxford University Press.
- Bratton, J. & Gold, J. (1999). *Human Resource Management: Theory And Practice* (2nd εκδ.). Macmillan Higher Education.
- Brewster, C. (1995). Towards a "European" Model of Human Resource Management. *Journal of International Business Studies*, 26(1), 1–21.
- Brewster, C. (2007). A European perspective on HRM. *European J. International Management*, 1(3), 239–259.
- Briscoe, D. R. and Schuler, R. S. (2005). *International Human Resource Management*, 2nd edition. London: Routledge.
- Bryman, A. (2008) *Social research methods*. 3rd Edition, Oxford University Press., New York.
- Bryson, A., & White, M. (2019). HRM and small-firm employee motivation: Before and after the great recession. *ILR Review*, 72(3), 749–773. <https://doi.org/10.1177/0019793918774524>
- Burton, M. D., Fairlie, R. W., & Siegel, D. (2019). Introduction to a special issue on entrepreneurship and employment: Connecting labor market institutions, corporate demography, and human resource management practices. *ILR Review*, 72(5), 1050– 1064. <https://doi.org/10.1177/0019793919866409>
- Cabrera, E. F. & Bonache, J. (1999). An expert HR system for aligning organisational culture and strategy. *Human Resource Planning*, 22 (1).
- Caldwell, R. (2004). Rhetoric, facts and self-fulfilling prophecies: exploring practitioners' perceptions of progress in implementing HRM. *Industrial Relations Journal*, 35(3), 196-215. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1468-2338.2004.00309.x>
- Çalışkan, E. N. (2010). The impact of strategic human resource management on organizational performance. *Journal of Naval Sciences and Engineering*, 6(2), 100-116.
- Cameron, L., & Miller, P. (2008). Enhancing HRM practice in SMEs using the concept of relationship marketing. In *SME Entrepreneurship Global Conference 2008-Creating Sustainable Entrepreneurship Eco-system and High-Performance SME's, 3-4 July 2008, Melbourne*.
- Campbell A. and Yeung S., “Brief Case: Mission, Vision, and Strategic Intent,” *Long Range Planning* (August 1991), pp. 145–147
- Camps, J., & Luna-Arocas, R. (2009). High involvement work practices and firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(5), 1056-1077.
- Cappelli, P., & Keller, J. R. (2017). The historical context of talent management. *The Oxford handbook of talent management*, 1.
- Cardon, M. S., & Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human resource management review*, 14(3), 295-323.

- Carroll, M., Marchington, M., Earnshaw, J., & Taylor, S. (1999). Recruitment in small firms: Processes, methods and problems. *Employee relations*, 21(3), 236-250.
- Chadwick, C., & Li, P. (2018). HR systems, HR departments, and perceived establishment labor productivity. *Human Resource Management*, 57(6), 1415–1428. <https://doi.org/10.1002/hrm.21914>
- Chadwick, C., Way, S., Kerr, G., & Thacker, J. (2013). Boundary conditions of the high-investment human resource systems-small-firm labor productivity relationship. *Personnel Psychology*, 66(2), 311–343. <https://doi.org/10.1111/peps.12015>
- Chandler, A.D. (1962). *Strategy and structure : chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, Mass: M.I.T. Press
- Chung, K. L., & D’Annunzio-Green, N. (2018). Talent management practices in small-and medium-sized enterprises in the hospitality sector: An entrepreneurial owner-manager perspective. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 10(1), 101-116.
- CIPD. (2010a). *Workforce Planning: Right people, right time, right skills*. London: CIPD.
- Claes, R., Beusaert, S., & Heymans, M. (2018). The impact of strategic human resource management on middle manager's job content and self-efficacy. *International Journal of Human Resource Management*, 29(12), 1916-1934.
- Colbert, B. A. (2004). The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of management review*, 29(3), 341-358.
- Collings, D.G., Wood, G.T., & Szamosi, L.T. (Eds.). (2018). *Human Resource Management: A Critical Approach* (2nd ed.). Routledge.
- Commission Recommendation. (2003/361/EC, May 6). The definition of micro, small and medium-sized enterprises. European Union, L 124 / 36-41. [doi:http://data.europa.eu/eli/reco/2003/361/oj](http://data.europa.eu/eli/reco/2003/361/oj)
- Cooke, F. L., Dickmann, M., & Parry, E. (2020). IJHRM after 30 years: Taking stock in times of COVID-19 and looking towards the future of HR research. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(1), 1–23. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1833070>
- Creigh-Tyte, S., & Clay, N. (2018). 13 SMEs and training: evidence from the European Union. *Educating Entrepreneurs for Wealth Creation*, 214.
- Crowe, S., Cresswell, K., Robertson, A. et al. (2011). The case study approach. *BMC Med Res Methodol* 11, 100. <https://doi.org/10.1186/1471-2288-11-100>
- Curran, J. (2006). Comment: ‘Specificity’ and ‘denaturing’ the small business. *International Small Business Journal*, 24(2), 205-210.
- D’Aveni R. A. (1994), *Hypercompetition*, New York: The Free Press, pp. xiii–xiv.

- D'Aveni R.A, Dagnino GB, Smith KG., (2010), The age of temporary advantage. *Strategic Management Journal*, (13):pp.1371-1385
- Davenport, T.H., Harris, J., & Shapiro, J.J. (2010). Competing on talent analytics. *Harvard Business Review*, 88 10, 52-8, 150.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management Concepts and Cases*. (13th Ed.). New Jersey: Prentice Hall
- De Kok, J.M.P., Uhlaner, L.M., & Thurik, A.R. (2002). *Human Resource Management in Small and Medium-sized Firms: Strategic Study*. Zoetermeer: EIM Business and Policy Research.
- DeCenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L. (2016). *Fundamentals of human resource management*. John Wiley & Sons.
- Delery, J. E. & Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles? *Human Resource Management Journal*, 27 (1).
- Delery, J. E. and Doty, D. H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions. *The Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, 802-835.
- Deloitte Insights. (2018). Voice of the workforce in Europe: Understanding the expectations of the labour force to keep abreast of demographic and technological change. Deloitte University EMEA CVBA.
- Deloitte Insights. (2019). Expected skills needs for the future of work, Understanding the expectations of the European. Deloitte University EMEA CVBA.
- Deloitte Insights. (2020). 2020 Deloitte Global Human Capital Trends, The social enterprise at work: Paradox as a path forward. Deloitte Development LLC.
- Desana, Arianna (2021). FoodTech: a new solution to make the food sector more sustainable by combining tradition and innovation [Master Thesis, Università Ca' Foscari Venezia]. Università Ca' Foscari Venezia Online. <http://hdl.handle.net/10579/19757>.
- Desouza, K. C., & Awazu, Y. (2006). Knowledge management at SMEs: five peculiarities. *Journal of knowledge management*, 10(1), 32-43.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th εκδ.). Pearson Education, Inc.
- Devereux, S, Béné, C, Hoddinott, J. (2020). Conceptualising COVID-19's impacts on household food security. *Food Security*, 12: 769–772.
- Di, B. L., Katsinis, A., Laguera, G. J., Odenthal, L., Hell, M., & Lozar, B. (2022). Annual Report on European SMEs 2022/2023.
- Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

- Drucker P. F. (1986). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (1st εκδ.). New York: Truman Talley Books/E.P. Dutton.
- Dubois, A., & Gadde, L. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55, 553-560.
- Dundon, T., & Wilkinson, A. (2018). HRM in small and medium-sized enterprises (SMEs). In *Human resource management* (pp. 194-211). Routledge.
- Edwards, P., Gilman, M., Ram, M., & Arrowsmith, J. (2002). Public policy, the performance of firms, and the 'missing middle': the case of the employment regulations, and a role for local business networks. *Policy Studies*, 23(1), 5-20.
- Edwards, P., Ram, M., Wilkinson, A., Bacon, N., Redman, T., & Snell, S. (2009). HRM in small firms: Respecting and regulating informality. In *The Sage handbook of human resource management*.
- Eggers, F., Hansen, D. J., & Davis, A. E. (2012). Examining the relationship between customer and entrepreneurial orientation on nascent firms' marketing strategy.
- Eggers, Fabian. (2020). Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of Business Research*. 116. 199-208. 10.1016/j.jbusres.2020.05.025.
- EU, E. (2021). Annual report on European SMEs 2020/2021. *European Innovation Council and SMEs Executive Agency (EISMEA)*.
- European Commission, 2021, SME, Country Fact Sheet: Greece
- European Commission, 2022, SME, Country Fact Sheet: Greece
- European Commission, Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship, & SMEs. (2020). User guide to the SME definition. Publications Office. doi:<https://data.europa.eu/doi/10.2873/255862>
- European Union, 2019, EU policy framework on SMEs: state of play and challenges, doi:10.2863/612657
- FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations). (2020a). Adjusting business models to sustain agri-food enterprises during COVID-19 <http://www.fao.org/3/ca8996en/CA8996EN.pdf>.
- FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations). (2020j). Policy responses to keep input markets flowing in times of COVID-19 <http://www.fao.org/3/ca8979en/CA8979EN.pdf>.
- Festing, M., Harsch, K., Schäfer, L., & Scullion, H. (2017). Talent management in small and medium sized enterprises. In D. G. Collings, K. Mellahi, & W. F. Cascio (Eds.), *The Oxford handbook of talent management*, (pp. 478–493). Oxford University Press.

- Flynn, D. (2020). CDC provides first guidance to a specific meat plant for combating COVID-19 among employees <https://www.foodsafetynews.com/2020/04/cdc-provides-first-guidance-to-a-specific-meat-plant-for-combating-covid-19-among-employees/>.
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). *Strategic human resource management*. New York: Wiley.
- Forth, J., Bewley, H. and Bryson, A. (2006). *Small and Medium-Sized Enterprises: Findings from the 2004 Workplace Employment Relations Survey*. London: Routledge.
- Freeman, J., Carroll, G. R., & Hannan, M. T. (1983). The Liability of Newness: Age Dependence in Organizational Death Rates. *American Sociological Review*, 48(5), 692–710.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Gamage, A. S. (2014). Recruitment and selection practices in manufacturing SMEs in Japan: An analysis of the link with business performance. *Ruhuna Journal of Management and Finance*, 1(1), 37-52.
- Gherghina SC, Botezatu MA, Hosszu A, Simionescu LN. Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): The Engine of Economic Growth through Investments and Innovation. *Sustainability*. 2020; 12(1):347.
- Gilman, M., & Edwards, P. (2008). Testing a framework of the organization of small firms. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 26(5), 531–558. <https://doi.org/10.1177/0266242608094028>
- Glueck W. F., and L.R. Jauch, *Business Policy and Strategic Management*, McGraw Hill, New York, 1984
- Goldstein, H. W., Pulakos, E. D., Passmore, J., & Semedo, C. (2017). The Psychology of Employee Recruitment, Selection and Retention. *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention*, 1-11.
- Gorgels, S., Priem, M., Blagoeva, T., Martinelle, A., & Milanesi, G. (2022). Annual Report on European SMEs 2021/2022. *Publications Office of the European Union, Luxembourg*.
- Goss, D. (1991). (1991a) *Small Business and Society*. London: Routledge.
- Gostin LO, Stewart KF. Food and drug administration regulation of food safety (2011). *Journal of the American Medical Association*, June 2011. <http://jama.ama-assn.org/content/early/2011/06/13/jama.2011.885.full.pdf>.
- Graham, H. T. (1978). *Human resources management (2nd εκδ.)*. Plymouth: Macdonald And Evans.
- Grant R. M., The Resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation, *California Management Review* Spring, 114-135 (1991).

- Griener, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50(4), 37-56.
- Guerrero, S., Cayrat, C., & Cossette, M. (2021). Human resource professionals' human and social capital in SMEs: Small firm, big impact. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(16), 1–23. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1919739>
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38.
- Guest, E. D. (1987, September). Human Resource Management And Industrial Relations [1]. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503-521.
- Gupta, M. (2019). How Different is Recruitment in Small Organizations. *International Journal of Research in Engineering, IT and Social Sciences*, ISSN 2250-0588, Impact Factor: 6.565, Volume 09 Issue 02, p. 16-23
- Halinen, A., & Törnroos, J. Å. (2005). Using case methods in the study of contemporary business networks. *Journal of business research*, 58(9), 1285-1297.
- Hann, A. (2012). Employment relations in SMEs: Day-to-day advice-seeking and the role of intermediaries. ACAS Research Report Ref 13/12. London: ACAS
- Hargis, M. B., & Bradley III, D. B. (2011). Strategic human resource management in small and growing firms: Aligning valuable resources. *Academy of Strategic Management Journal*, 10(2), 105.
- Harmen, H., Pitaloka, E. (2014). Strategic Human Resource Management and Sustainable Competitive Advantage: The Role of Dynamics and Innovation Capabilities. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, Vol. 5, Issue 2
- Harney, B. and Nolan, C. (2014). HRM in small and medium-sized firms, in B. Harney and K. Monks (Eds.), *Strategic HRM: Research and Practice in Ireland*. Dublin: Orpen Press.
- Harney, B., & Alkhalaf, H. (2021). A quarter-century review of HRM in small and medium-sized enterprises (SMEs): Capturing what we know, and exploring where we need to go. *Human Resource Management*, 60(1), 5–29. <https://doi.org/10.1002/hrm.22010>
- Harney, B., & Collings, D. G. (2021). Navigating the shifting landscapes of HRM. *Human Resource Management Review*, 31(4), 100824–100829. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100824>
- Hayton, J. C. (2003). Strategic human capital management in SMEs: An empirical study of entrepreneurial performance. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 42(4), 375-391.

- Hendry C. & Pettigrew A. (1990). Human resource management: an agenda for the 1990s. *The International Journal of Human Resource Management*, 1(1), 17-43. doi:10.1080/09585199000000038
- Hendry, C., & Pettigrew, A. (1986). The practice of strategic human resource management. *Personnel review*, 15(5), 3-8.
- Hird M., Marsh C., & Sparrow P. (2009). HR Delivery Systems: Re-engineered or Over-engineered? ,CPHR White Paper 09/05, Lancaster, UK: Centre for Performance-led HR White Paper Lancaster University Management School.
- Hobohm, S. (2008). SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN ECONOMIC DEVELOPMENT : THE UNIDO EXPERIENCE.
- Hollensen, S. (2017). *Global Marketing* (7th ed.). United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Hook C. & Jenkins A. (2019). *Introducing Human Resource Management* (8th εκδ.). Pearson.
- Hornsby, J. S., & Karatko, D. F. (1990). Human resource management in small business: Critical issues for the 1990s. *Journal of Small Business Management*, 28(3), 9-18.
- Hornsby, J., & Kuratko, D. (2003), Human resource management in US small business: a replication and extension. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 8(1), 73-92.
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Huselid, M. A. (2003). Editor's note: Special issue on small and medium-sized enterprises: A call for more research.
- Jackson, S. & Schuler, R. (2000). *Managing Human Resource: A partnership perspective*. South-Western College Publishing.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2003). *Managing Human Resources Through Strategic Partnerships* (8th ed.). South-Western College Publishing.
- Jackson, S. E., Joshi, A., & Erhardt, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of Management*, 29(6), 801-830.
- Jarzabkowski, P., & Wilson, D. (2006). Actionable strategy knowledge: A practice perspective. *European Management Journal*, 24(5), 348–367. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2006.05.009>
- Javidan M., “Core Competence: What Does It Mean in Practice?” *Long Range Planning* (February 1998), pp. 60–71.
- Kaufman, B. E. (2007). The development of HRM in historical and international perspective. Στο P. F. Boxall, J. Purcell, & P. M. Wright, *The Oxford handbook of Human Resource Management* (σσ. 19-42). Oxford University Press.

- Kaufman, B. E. (2015). Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: A 30th anniversary perspective on development of the field. *Human Resource Management*, 54(3), 389-407.
- Keogh, W., Mulvie, A., & Cooper, S. (2005). The identification and application of knowledge capital within small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(1), 76-91.
- Kim, K. Y., Messersmith, J. G., & Allen, D. G. (2021). Are they worth it? Warmth and competence perceptions influence the investment of slack resources in and the efficacy of HPWS. *Personnel Psychology*, 74(3), 611–640. <https://doi.org/10.1111/peps.12421>
- Kinnie, N. & Swart, J. (2017). Human resource management and organizational performance: In search of the HR advantage, in A. Wilkinson, T. Redman and T. Dundon (Eds.), *Contemporary Human Resource Management: Text and Cases*, 5th edition. Pearson: London.
- Klepić, I. (2019). Correlation of recruitment and selection of human resources and the performance of small and medium enterprises. *Naše gospodarstvo/Our economy*, 65(4), 14-26.
- Klepić, I., Mabić, M., & Madžar, D. (2020, August). Recruitment and selection of human resources and organizational creativity in small and medium-sized enterprises. In *BH Ekonomski forum* (Vol. 12, No. 1, pp. 11-34).
- Klofsten, M., MacEachen, E., & Ståhl, C. (2021). New and small firms in a modern working life: How do we make entrepreneurship healthy? *Small Business Economics*, 57(2), 755–763. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00380-6>
- Kotey, B., & Sheridan, A. (2004). Changing HRM practices with firm growth. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(4), 474-485. <https://doi.org/10.1108/14626000410567125>
- Kotey, B., & Slade, P. (2005). Formal human resource management practices in small growing firms. *Journal of small business management*, 43(1), 16-40.
- Kowalska A (2019) Ekonomiczne problemy fałszowania żywności. Instrumenty przeciwdziałania, Lublin, Wydawnictwo UMCS
- Kramar R., Bartram, T., De Cieri H., Noe R.A, Hollenbech J. R., Gerhart, B., Wright P.M. (2017). *Human resource management: strategy, people, performance*, McGraw- Hill Education / Australia.
- Lai, Y., Saridakis, G., & Johnstone, S. (2017). Human resource practices, employee attitudes and small firm performance. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 35(4), 470–494. <https://doi.org/10.1177/0266242616637415>
- Lawler III, E. E. (1986). *High-Involvement Management. Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. Jossey-Bass Inc., Publishers, 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104.
- Lepak, D. P. & Shaw, J. D. (2008). Strategic HRM in North America: looking to the future. *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (8).

- Lewis, K., & Coetzer, A. (2009). Human resource management in small firms: Effective informality. In *The Management of Small and Medium Enterprises* (pp. 119-131). Routledge.
- Li, S., Rees, C., & Branine, M. (2019). Employees' perceptions of human resource management practices and employee outcomes: Empirical evidence from small and medium-sized enterprises in China. *Employee Relations: The International Journal*, 41(6), 1419–1433. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2019-0065>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *ILR Review*, 48(2), 197-221.
- Marchington, M., & Wilkinson, A. (2002). *People management and development: Human resource management at work*. CIPD Publishing.
- Marler, J. H. (2012). Strategic human resource management in context: a historical and global perspective. *Academy of Management Perspectives*, 26(2), 6-11.
- Marlow, S. (2005). Introduction. Στο S. Marlow, D. Patton, & M. Ram, *Labour Management in Small Firms* (σσ. 1-15). London: Routledge.
- Marlow, S., Patton, D., & Ram, M. (2005). *Managing labour in small firms*. Taylor & Francis.
- Marlow, S., Taylor, S., & Thompson, A. (2010). Informality and formality in medium-sized companies: Contestation and synchronization. *British Journal of Management*, 21(4), 954-966.
- Martin-Alcazar, F., Romero-Fernandez, P. M. and Sanchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, No. 5, 633-659.
- Mata J, Kadel P, Frank R, Schüz B (2023) Education- and income-related differences in processed meat consumption across Europe: the role of food-related attitudes. *Appetite* 182:06417. <https://doi.org/10.1016/j.appet.2022.106417>
- Mathis R. L., Jackson J. H, Valentine S. R. & Meglich P. A. (2017). *Human Resource Management* (15th εκδ.). USA: South-Western Cengage Learning.
- Mathis, R. L. & Jackson, J. H. (2010). *Human Resource Management* (13th ed.). USA: South-Western Cengage Learning.
- Mayson, S., & Barrett, R. (2006). The 'science' and 'practice' of HRM in small firms. *Human resource management review*, 16(4), 447-455.
- McPherson, M. (2008). HRM practices and systems within South-Asian small businesses. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 14(6), 414-439.
- Melo, P. R. N., & Machado, C. F. (2014). HRM Evolution in SMEs: Recruitment and Selection Case. In *Effective human resources management in small and medium enterprises: Global perspectives* (pp. 377-392). IGI Global.

- Miller L. Beyond the listeriosis crisis: strengthening the food safety system. Report of the standing committee on agriculture and agri-food; June 2009
- Miller, P. (1989). Strategic human resource management: What it is and what it isn't. *Personnel Management*, February:46-51.
- Mintzberg, H. (1987), "The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy", *California Management Review*, V.30 No. 1, pp. 11-24
- Mintzberg, H. and Waters J. (1985), "Of strategies, deliberate and emergent", *Strategic management journal*, 6, pp. 257-272
- Moro-Visconti, R., & Visconti, R.M. (2021). The Evaluation of FoodTech and AgriTech Startups. PROF. ROBERTO MORO VISCONTI. <https://www.morovisconti.com/wp/the-valuation-of-FoodTech-and-agritech-startups/>.
- Moule, C. (1998). The regulation of work in small firms. *Work, Employment and Society*, 12(4), 635–654. <https://doi.org/10.1177/0950017098124003>
- Mulla, Z. R., & Premarajan, R. K. (2008). Strategic Human Resource Management in Indian it Companies: Development and Validation of a Scale. *Vision*, 12(2), 35-46.
- Muller, P. (2022). Annual report on European SMES 2020/2021 (2021). *European Commission*.
- Muller, P., Devnani, S., Ladher, R., Cannings, J., Murphy, E., Robin, N., ... & Frizis, I. (2021). Annual report on European SMEs 2020/2021. *Brussels: European Commission*. Retrieved, 4, 2022.
- Neri Numa, Iramaia & Wolf, Kendji & Pastore, Gláucia. (2023). FoodTech startups: Technological solutions to achieve SDGs. *Food and Humanity*. 1. <https://doi.org/10.1016/j.foohum.2023.06.011>.
- Newman, A., & Sheikh, A.Z. (2014). Determinants of best HR practices in Chinese SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Emerald Group Publishing Limited. 21(3), 414-430. <https://doi.org/10.1108/JSBED-05-2014-0082>
- Nyberg, A. J., Moliterno, T. P., Hale, D. & Lepak, D. P. (2014). Resource-based perspectives on unit-level human capital: a review and integration. *Journal of Management*, 40 (1).
- OECD (2018), Enabling SMEs to scale up, SME Ministerial Conference, Discussion Paper, 22-23 February 2018, Mexico City
- OECD (2019). Enhancing SME Productivity, Policy highlights on the role of managerial skills, OECD Publishing, Paris
- OECD 2022, 2022 UPDATED G20/OECD HIGH-LEVEL PRINCIPLES ON SME FINANCING
- Ofori, D., & Aryeetey, M. (2011). Recruitment and Selection Practices in Small and Medium Enterprises: *International Journal of Business Administration*, 2(3):45-60.

- Ongori, H., & Migiro, S. O. (2010). Information and communication technologies adoption in SMEs: literature review. *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 2(1), 93-104.
- Opatha, H.H.D.N.P. (2010). Human resource management, Author published, Colombo
- Paauwe, J. and Boselie, P. (2005). HRM and performance: what next? *Human Resource Management Journal*, Vol. 15, No. 4, 68-83.
- Patel, C., Budhwar, P. S., Witzemann, A., & Katou, A. A. (2019). HR outsourcing: The impact on HR's strategic role and remaining in-house HR function. *Journal of Business Research*, 103(C), 397-406. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.007>
- Patel, P., Messersmith, J., & Lepak, D. (2013). Walking the tightrope: An assessment of the relationship between high-performance work systems and organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1420–1442. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0255>
- Pérez-Gómez, P., Arbelo-Pérez, M., & Arbelo, A. (2018). Profit efficiency and its determinants in small and medium-sized enterprises in Spain. *BRQ Business Research Quarterly*, 21(4), 238–250.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage Through People*. Boston, Harvard Business School Press.
- Porter M. E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press.
- Porter M. E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press.
- Porter, M. (1996), What is strategy? *Harvard Business Review* 74(6) 61–78
- Prahalad C. K. and Hamel G., (1990), The core competence of the corporation, *Harvard Business Review* May/June, 79-91.
- Prahalad C.K, Hamel G. Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm? *Strategic Management Journal*. 1994;15(S2):5-16
- Priya, A. (2021). Case Study Methodology of Qualitative Research: Key Attributes and Navigating the Conundrums in Its Application. *Sociological Bulletin*, 70(1), 94-110.
- Priyanath, H. (2010). Managerial deficiencies in the small and medium enterprises (smes) in srilanka: an empirical evidence of smes in the Ratnapura district Sabaragamuwa Univ.
- Priyanath, H.M.S. (2006). Managerial deficiencies in the small and medium enterprises (SMEs) in Sri Lanka: An empirical evidence of SMEs in the Ratnapura District. *Sabaragamuwa University Journal*, 6(1). 93-105.
- Przytuła, S., Strzelec, G., & Krysińska-Koscińska, K. (2020). Re-vision of future trends in human resource management (HRM) after COVID-19. *Journal of Intercultural Management*, 12(4), 70–89.

- Purcell, J. (1999). Best practice or best fit: chimera or cul-de-sac. *Human Resource Management Journal*, 9 (3).
- Raghavi, K., & Gopinathan, N. (2013). Role of Human Resources as Change Agent in Enabling Equal Opportunity Practices. *Journal of Economics, Business and Management*. 1 (3), 300-303. <https://doi.org/10.7763/JOEBM.2013.V1.65>
- Rainnie, A. (1989). *Industrial Relations in Small Firms*. London: Routledge.
- Rainnie, A. (2016). *Industrial relations in small firms: Small isn't beautiful*. Routledge.
- Ram, M. (1991). The dynamics of workplace relations. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 10(1), 44–53. <https://doi.org/10.1177/026624269101000103>
- Ram, M. (1994). *Managing to survive: Working lives in small firms. (No Title)*.
- Ram, M., Woldesenbet, K., & Jones, T. (2011). Raising the ‘table stakes’? Ethnic minority businesses and supply chain relationships. *Work, employment and society*, 25(2), 309-326.
- Rashid, Y., Rashid, A., Warraich, M. A., Sabir, S. S., & Waseem, A. (2019). Case Study Method: A Step-by-Step Guide for Business Researchers. *International Journal of Qualitative Methods*, 18. <https://doi.org/10.1177/1609406919862424>
- Richards, T J, Rickard, B. (2020). COVID-19 impact on fruit and vegetable markets. *Canadian Journal of Agricultural Economics*, 68: 189–194.
- Robert M. Grant. Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors. *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 6 (Jun., 2003), pp. 491-517
- Rose, R. C., & Kumar, N. (2006). The influence of organizational and human resource management strategies on performance. *Performance improvement*, 45(4), 18-24.
- Rothwell, S. (1995). Human resource planning, in (ed.) J. Storey, *Human Resource Management: A critical text*. London: Routledge.
- Roundy, P. T., & Burke-Smalley, L. (2021). Leveraging entrepreneurial ecosystems as human resource systems: A theory of meta-organizational human resource management. *Human Resource Management Review*, 100863. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100863>
- Rynes, S. L. (1989). The employment interview as a recruitment device. In R. W. Eder & G. R. Ferris (Eds.), *The employment interview: Research and practice* (pp. 127-141). Beverly Hills, CA: Sage.
- Salaman, G., Storey, J., & Billsberry, J. (2005). Strategic human resource management: defining the field. *Strategic human resource management*, 1-11.
- Savaneviciene A., Stankeviciute Z. (2012). Human Resource Management and Performance: From Practices Towards Sustainable Competitive Advantage, Globalization - Education and Management Agendas, Dr. Hector Cuadra-Montiel (Ed.), InTech, DOI: 10.5772/47800. Available from: <http://www.intechopen.com/books/globalization-education-and-management->

[agendas/human-resource-management-and-performance-from-practices-towards-sustainable-competitive-advantage](#)

Schuler, R. S. and Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, Vol.9, No.3, 207–19.

Schuler, R. S. (1992). Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational dynamics*, 21(1), 18-32.

Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2007). *Strategic Human Resource Management*. Blackwell Publishing.

SHRM. (2015). *Workforce Analytics: A Critical Evaluation: How Organizational Staff Size Influences HR Metrics*. United States of America: Society for Human Resource Management.

Sippel, Sarah & Dolinga, Moritz. (2022). *Constructing agri-food for finance: startups, venture capital and food future imaginaries*. *Agriculture and Human Values*. 40. 1-14. <https://doi.org/10.1007/s10460-022-10383-6>.

Society for Human Resource Management (SHRM). (2021). *Strategic Planning*. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/strategicplanning.aspx>

Southiseng, N., Ty, M., Walsh, J., & Anurit, P. (2008). Development of excellent entrepreneurs in small and medium enterprises in Laos and Cambodia. *GMSARN International Journal*, 2(4), 147-156.

Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., ... & Wright, P. (2012). Six principles of effective global talent management. *Sloan Management Review*, 53(2), 25-42.

Stavrou, E. T., & Brewster, C. (2005). The configurational approach to linking strategic human resource management bundles with business performance: myth or reality?. *Management Revue*, 186-201.

Stinchcombe, A. L. (1965). Social structure and Organizations. In J. G. March (Ed.). *Handbook of organizations* (pp. 142–193). Chicago: Rand McNally.

Stone, R. J., Cox, A., & Gavin, M. (2020). *Human resource management*. John Wiley & Sons.

Storey J., Wright P. M., & Ulrich D. (2019). *Strategic Human Resource Management: A Research Overview* (1st εκδ.). London and New York: Routledge.

Storey, D. J., Saridakis, G., Sen-Gupta, S., Edwards, P. K., & Blackburn, R. A. (2010). Linking HR formality with employee job quality: The role of firm and workplace size. *Human Resource Management*, 49(2), 305–329. <https://doi.org/10.1002/hrm.20347>

Storey, J. (1995). *New Perspectives in Human Resource Management: Critical Text*. London: Routledge.

Subba Rao P., *Business Policy And Strategic Management (Text and Cases)*, Himalaya Publishing House, 2016

- Tansky, J. W., & Heneman, R. (2003). Guest editor's note: Introduction to the special issue on human resource management in SMEs: A call for more research. *Human resource management*, 42(4), 299.
- Tansley, C. & Sempik, A. (2008). *Talent Management: Design, Implementation and Evaluation*. London: CIPD.
- Taylor, P., Newsome, K., & Rainnie, A. (2013). 'Putting labour in its place': Global value chains and labour process analysis. *Competition & Change*, 17(1), 1-5.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Alan N. Hoffman & Charles E. Bamford (2018), *Strategic Management and Business Policy*, 15th edition, Pearson.
- Thompson Jr., A., Peteraf M.A., Strickland III, A. J. and Gamble J. E. 2016, *Crafting & Executing Strategy*. 20th Edition, New York: McGraw-Hill Irwin
- Thompson, P. & Harley, B. (2007). HRM and the worker: labour process perspectives. Στο P. Boxall, J. Purcell, & P. Wright, *Oxford Handbook of Human Resource Management* (σσ. 147–165). Oxford: Oxford University Press.
- Townley, B. (1989). Selection and appraisal: reconstructing social relations?, in (ed.) J. Storey, *New Perspectives in Human Resource Management*. London: Routledge.
- Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P., & Stiles, P. (1997). Soft and hard models of human resource management: a re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 34(1), 53–73.
- Tsai, C. J., Sengupta, S., & Edwards, P. (2007). When and why is small beautiful? The experience of work in the small firm. *Human Relations*, 60(12), 1779-1807.
- Ulrich, D. & Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. Cambridge: MA, Harvard Press.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston, Massachusetts: MA, Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. (1997). Measuring human resources: an overview of practice and prescription for results. *Human Resource Management*, Vol. 36, No. 3, 303-320.
- Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard Business Review*, 124–34.
- Ulrich, D. (2016). Aligning talent with strategy to obtain results. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2000/03/aligning-talent-with-strategy-to-obtain-results>
- Van Beurden, J., Van De Voorde, K., & Van Veldhoven, M. (2021). The employee perspective on HR practices: A systematic literature review, integration and outlook. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 359–393. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1759671>

- Wang, D.S. and Shyu, C.L. (2008). Will the strategic fit between business and HRM strategy influence HRM effectiveness and organizational performance? *International Journal of Manpower*, Vol.29, No.2, 92-110.
- Wapshott, R., & Mallett, O. (2015). *Managing Human Resources in Small and Medium-Sized Enterprises: Entrepreneurship and the Employment Relationship*. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315752471>
- Wei, L. (2006). Strategic Human Resource Management: Determinants of Fit. *Research and Practice in Human Resource Management*, Vol.14, No.2, 49-60.
- Werner, A. (2021). Why do managers of small and medium-sized businesses seek voluntary Living Wage accreditation? – An exploration of choice rationales. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(6), 778–712. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1908417>
- Wheelen T. L., Hunger J. D., Hoffman A. N. & Bamford C. E. (2018). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability (15 εκδ.)*. Pearson.
- Wilkinson, A. (1999). Employment relations in SMEs, *Employee Relations*, 22(3): 206–217.
- Williamson, I. O., Cable, D. M., & Aldrich, H. E. (2002). Smaller but not necessarily weaker: How small businesses can overcome barriers to recruitment. *Managing people in entrepreneurial organizations*, 5(83), 83-106.
- Wirba, A. V. (2017). The role of research in knowledge economy within GCC countries. *European Journal of Business and Management*, 9(3), 166-184.
- Wood, S. (1996). High commitment management and payment systems. *Journal of Management Studies*, 33(1), 53-77.
- Wright P. M., & Snell, S.A. (1989). Towards an integrative view of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 1(3):203-225.
- Wright, M.P., McMahan, C.G. and McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resource based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, Vol.5, 301–326.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management*, 18(2), 295-320.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring Human Capital: Putting “Strategy” Back Into Strategic Human Resource Management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93-104.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1991). Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Review*, 16(2), 237-256.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource-based view of the firm. *Journal of management*, 27(6), 701-721.

Wright, P. M., Snell, S. A. and Jacobsen, H. H. (2004). Current approaches to HR strategies: inside-out versus outside-in. *Human Resource Planning*, 27 (4), pp 36-46

Wright, P.M. and Snell, S.A. (1998). Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Review*, Vol. 23, no. 4, pp.756–772.

Wyatt, M. R., Pathak, S. B., & Zibarras, L. D. (2010). Advancing selection in an SME: Is best practice methodology applicable? *International Small Business Journal*, 28(3), 258-273.

Xazela NM, Hugo A, Marume U, Muchenje V (2017) Perceptions of rural consumers on the aspects of meat quality and health implications associated with meat consumption. *Sustainability* 9:830. <https://doi.org/10.3390/su9050830>

Yin, R. K. (2014). *Case study research: design and methods*. Fifth edition. Los Angeles, SAGE, p44-45.

Zafar, Ammad & Mustafa, Sadaf, SMEs and Its Role in Economic and Socio-Economic Development of Pakistan (October 31, 2017). *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, Vol. 6, No. 4, October 2017

Zaharie, M., & Osoian, C. (2013). Job recruitment and selection practices in small and medium organisations. *Studia Universitatis Babeş-Bolyai*, 58(2), 86.

Zahra, S. A. (2021). The resource-based view, resourcefulness, and resource management in startup firms: A proposed research agenda. *Journal of Management*, 47(7), 1841– 1860. <https://doi.org/10.1177/01492063211018505>

Γ. Ιστοσελίδες:

American Psychological Association-APA <https://dictionary.apa.org/situationism>

Merriam-Webster Dictionary <https://www.merriam-webster.com/>

Talent analytics <https://harver.com/blog/talent-analytics/>

<https://pestleanalysis.com/pestle-analysis-of-the-food-industry/>

<https://cibum.gr/nea/asfaleia-trofimon/to-pagkosmio-almanak-gia-tin-asfaleia-ton-trofimon-ti-anaferei-gia-tin-ellada/>

<https://www.makthes.gr/ti-symvainei-me-tin-asfaleia-ton-trofimon-stin-ellada-666716>

<https://sci-hub.se/10.1016/j.healthpol.2012.05.010>

https://www.researchgate.net/publication/265283520_An_analysis_of_food_safety_management_systems_certification_the_Portuguese_case

[About Codex | CODEXALIMENTARIUS FAO-WHO](#)

<https://www.cdc.gov/foodsafety/cdc-and-food-safety.html>

<https://www.paho.org/en/health-emergencies/who-golden-rules-safe-food-preparation>

<https://eur-lex.europa.eu/EL/legal-content/summary/european-food-safety-authority-efsa-ensuring-safe-food-and-animal-feed-in-the-eu.html?fromSummary=30>

<https://efet.gr/index.php/el/nomothesia/koinotiki-nomothesia>

https://food.ec.europa.eu/safety/rasff_en

<https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/strategy-data>

<https://www.kodiko.gr/nomothesia/document/690823/yp.-apofasi-y1g-g.p-oik.47829-2017>

[Υγειονομικές Διατάξεις - Υπουργείο Υγείας - Υπουργείο Υγείας \(moh.gov.gr\)](http://Υγειονομικές Διατάξεις - Υπουργείο Υγείας - Υπουργείο Υγείας (moh.gov.gr))

<https://cibum.gr/nea/asfaleia-trofimon/to-pagkosmio-almanak-gia-tin-asfaleia-ton-trofimon-ti-anaferei-gia-tin-ellada/>

<https://www.enterprisegreece.gov.gr/proothisi-eksagogon/eksagoges-ellinikon-proionton/eksagogikoi-kladoi/trofima-pota>

<https://www.enterprisegreece.gov.gr/proothisi-eksagogon/eksagoges-ellinikon-proionton/eksagogikoi-kladoi/trofima-pota>

<https://www.linkedin.com/pulse/foodtech-development-its-growing-significance>

<https://link.springer.com/article/10.1007/s40622-023-00352-1>

https://food.ec.europa.eu/horizontal-topics/future-food-safety-budget-and-policy/food-safety-future-eu-budget-2021-2027_en

Government of Canada. Listeriosis investigative review [Internet]; c2009

[http://www.listeriosis-listeriose.investigation-enquete.gc.ca/index_e.php?s1=rpt&page=chap10.](http://www.listeriosis-listeriose.investigation-enquete.gc.ca/index_e.php?s1=rpt&page=chap10)

https://www.linkedin.com/pulse/embracing-health-sustainability-soaring-trend-increasing-organic-ddrac?trk=article-ssr-frontend-pulse_more-articles_related-content-card

<https://academic.oup.com/fqs/article/4/4/167/5896496>

<https://www.eea.gr/arthra-eea/i-viomichania-trofimon-ke-poton-vasikos-pilonas-gia-tin-elliniki-metapiisi/>

https://www.researchgate.net/publication/337632444_Genetically_modified_foods_GMOs_a_review_of_genetic_engineering

<https://datamyte.com/blog/how-technology-impacts-the-food-industry/>

<https://download.forwardfooding.com/the-state-of-global-FoodTech>

<https://www.linkedin.com/pulse/FoodTech-market-size-2024-growth-opportunities-ic9rf/>

<https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/food-technology-market-report>

<https://www.the-waves.org/2022/02/25/technological-economies-of-scale-fuel-innovation-success/>

<https://forwardfooding.com/blog/FoodTech500/european-startups-in-the-FoodTech500-part-1/>

<https://forwardfooding.com/blog/FoodTech500/european-startups-in-the-FoodTech500-part-2/>

Talent Garden & Foward Fooding. (2020). The state of corporate-startup collaboration & corporate investment in the FoodTech sector. https://www.gioin.it/wp-content/uploads/2021/03/The-State-of-Global-FoodTech-Noa-Segre-_compressed.pdf.

DigitalFoodLab (2024). FoodTech unicorns 2024. DigitalFoodLab. <https://www.digitalfoodlab.com/reports/2024-unicorns>.

ForwardFooding (2023). 2023 FoodTech 500 White-paper. <https://download.forwardfooding.com/en/the-official-2023-FoodTech-500-white-paper>.

The State of Global FoodTech Report 2020 <https://download.forwardfooding.com/the-state-of-global-FoodTech>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο προς Head of Operations Agroknow

Τμήμα HR-Operations

- Από πόσα άτομα αποτελείται το τμήμα Operations; Για ποιο λόγο έχετε επιλέξει αυτόν τον αριθμό ατόμων;
- Ποιος είναι ο επαγγελματικός τίτλος που έχει ο κάθε εργαζόμενος στο τμήμα;
- Πότε έγινε η σύσταση του τμήματος HR-Operations;
- Ποιες είναι οι κύριες αρμοδιότητες του τμήματος;
- Ποιες λειτουργίες του HR έχει αναπτύξει περισσότερο η εταιρεία σας;
- Ποια είναι τα μελλοντικά σας σχέδια όσον αφορά στο τμήμα; Ποιες λειτουργίες θέλετε να αναπτύξετε περαιτέρω;
- Σχεδιάζετε να αυξήσετε το προσωπικό στο τμήμα; Εάν ναι, πόσα επιπλέον άτομα σκέφτεστε να προσλάβετε, γιατί;
- Συμμετέχει το τμήμα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων σε σχέση με τη στρατηγική της επιχείρησης;
- Έχετε διαμορφώσει συγκεκριμένη στρατηγική για το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων;
- Σε ποιο βαθμό επηρεάζεται η στρατηγική του τμήματος από τη στρατηγική της επιχείρησης;
- Κατά πόσο οι αξίες του ιδρυτή της εταιρείας επηρεάζουν τη στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού που ακολουθείτε;
- Βασικό χαρακτηριστικό των ΜμΕ είναι ότι ακολουθούν άτυπες διαδικασίες στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Ισχύει κάτι τέτοιο στην περίπτωση της Agroknow ή υπάρχουν δομημένες διαδικασίες για όλες τις λειτουργίες του HR;
- Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η έλλειψη πόρων που συνήθως υπάρχει στις ΜμΕ εμποδίζει την περαιτέρω ανάπτυξη των λειτουργιών του HR τμήματος. Απαντάται αυτή η συνθήκη στην Agroknow;
- Ποιο είναι το οργανόγραμμα της εταιρείας;

Γενικές ερωτήσεις για τους εργαζόμενους

- Ποιο είναι το επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων; Από ποιους τομείς προέρχονται;
- Υπάρχει θεσπισμένη ή μη εσωτερική διαδικασία με την οποία λαμβάνεται υπόψη ανατροφοδότηση (feedback) από τους εργαζομένους; Εάν ναι, ποια είναι αυτή;
- Υπάρχει σύστημα αξιολόγησης επίδοσης των εργαζομένων; Αν ναι κάθε πότε γίνεται η αξιολόγηση και με ποιον τρόπο; Που αποσκοπεί η αξιολόγηση;
- Παρέχετε εκπαίδευση στους εργαζομένους σας; Με ποιον τρόπο;
- Πραγματοποιείτε on boarding στους νέους εργαζομένους; Τι διάρκεια έχει και τι περιλαμβάνει;
- Πώς επιτυγχάνετε την παρακίνηση των εργαζομένων;
- Εφαρμόζετε τακτικές ανταμοιβών;

- Είναι σημαντικό το well-being των εργαζομένων για εσάς; Αν ναι, πώς το εξασφαλίζετε;
- Υπάρχουν κάποιες άλλες συγκεκριμένες πρακτικές που εφαρμόζετε για το ανθρώπινο δυναμικό σας;

Ερωτήσεις για την προσέλκυση & επιλογή

- Υπάρχει στρατηγικός σχεδιασμός για την προσέλκυση κι επιλογή υποψηφίων;
- Πώς υλοποιείται ο στρατηγικός σχεδιασμός;

Προσέλκυση

- Ποιες είναι οι στρατηγικές προσέλκυσης που χρησιμοποιείτε;
- Υπάρχει μία τυπική, πρότυπη διαδικασία που ακολουθείτε κάθε φορά κατά την προσέλκυση;
- Υπάρχουν θέσεις τις οποίες καλύπτετε εσωτερικά;
- Ποια είναι η διαδικασία που εφαρμόζετε για την ενημέρωση των εργαζομένων σχετικά με τις ανοιχτές θέσεις (πχ προώθηση της ανοιχτής θέσης εσωτερικά μέσω mail, Teams κτλ);
- Πόσο εύκολο ή δύσκολο είναι να προσελκύσετε το ανθρώπινο δυναμικό που επιθυμείτε; Πώς επηρεάζει την προσέλκυση ο ανταγωνισμός με τις μεγάλες εταιρείες;
- Αξιολογείτε την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας προσέλκυσης; Εάν ναι, ποια είναι τα κριτήρια με τα οποία αξιολογείτε την επιτυχία της διαδικασίας προσέλκυσης;
- Τι κίνητρα δίνετε στους υποψηφίους για να επιλέξουν την εταιρεία σας;
- Έδωσε ο covid ευκαιρίες ή δυσκόλεψε την προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού;

Επιλογή

- Ποιες είναι οι μέθοδοι για την επιλογή των νέων εργαζομένων;
- Υπάρχει μία τυπική, πρότυπη διαδικασία που ακολουθείτε κάθε φορά κατά την επιλογή;
- Ποιοι συμμετέχουν κατά την επιλογή προσωπικού;
- Ποιος πραγματοποιεί την τελική επιλογή;
- Κάθε πότε γίνονται προσλήψεις στην εταιρεία;
- Ποιος είναι ο μέσος χρόνος που απαιτείται από την έναρξη της διαδικασίας προσέλκυσης νέων υποψηφίων ως και την πρόσληψή τους;
- Ποια τεχνική χρησιμοποιείτε για την επιλογή των υποψηφίων, την τεχνική του σταδιακού αποκλεισμού ή την τεχνική της πολλαπλής συσχέτισης;
- Τι είδους συνεντεύξεις πραγματοποιείτε;
- Χρησιμοποιείτε test αξιολόγησης;
- Ποιος είναι ο ιδανικός υποψήφιος για την εταιρεία; Πού δίνετε έμφαση: στα τυπικά προσόντα ή στη δυνατότητα ενσωμάτωσης στην οργανωσιακή κουλτούρα;
- Κατατάξτε τα ακόλουθα με σειρά σημαντικότητας για την εταιρεία (ώστε να τη βοηθήσει να αναπτυχθεί) (με το 1 να αντιστοιχεί στο κριτήριο με τη μεγαλύτερη σημαντικότητα):
- () Πρότερη εργασιακή εμπειρία (αυτό μπορεί να συσχετιστεί με την tacit γνώση που διαθέτει)
- () Κατάλληλες σπουδές
- () Τρόπος σκέψης (mindset)

- () Soft skills
- Πόσο σημαντικό είναι για εσάς να υπάρχουν ίσες ευκαιρίες στην προσέλκυση & επιλογή νέων εργαζομένων; Πώς το διασφαλίζετε;

Ερωτηματολόγιο προς CTO Agroknow

- Ποια είναι η αποστολή της Agroknow; Γνωρίζουν οι εργαζόμενοι την αποστολή της εταιρείας; Με ποιους τρόπους καθίσταται γνωστή η αποστολή;
- Ποιο είναι το όραμα και η φιλοσοφία της Agroknow;
- Πραγματοποιεί η Agroknow δράσεις εταιρικής κοινωνικής υπευθυνότητας; Εάν ναι, ποιες είναι αυτές οι δράσεις;
- Ποιες πιστοποιήσεις διαθέτει η εταιρεία;
- Ποιες οι στρατηγικές συμμαχίες που έχει δημιουργήσει;
- Δεδομένου ότι στο πελατολόγιό σας συγκαταλέγονται εταιρείες από την Ελλάδα και το εξωτερικό (Αμερική, Ευρώπη), ποιο είναι το ποσοστό των πελατών σας σε Ελλάδα κι εξωτερικό;
- Πληροφορίες για τα τμήματα της εταιρείας;
- Πόσα τμήματα έχει η εταιρεία; Πόσα άτομα υπάρχουν στο καθένα; Υπάρχουν τμήματα που εστιάζετε περισσότερο;
- Σε ποιον τομέα/ τμήμα/ διαδικασία στοχεύετε σε βελτιώσεις;
- Τι είναι αυτό που ξεχωρίζει την Agroknow από τις άλλες εταιρείες του κλάδου; Ποιο θα λέγατε ότι είναι το ανταγωνιστικό σας πλεονέκτημα;
- Σχετικά με τις στρατηγικές;
- Ποιες στρατηγικές ακολουθεί η εταιρεία μέχρι σήμερα;
- Ποια κρίνετε ότι είναι η ισχυρότερη/αποδοτικότερη από αυτές τις στρατηγικές;
- Επιδίωξή σας είναι να συνεχίσετε να ακολουθείτε αυτές τις στρατηγικές;
- Σχεδιάζετε να ακολουθήσετε κάποια νέα στρατηγική μελλοντικά;