

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ

Μ.Π.Σ ΣΤΗΝ
« ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΚΑΙ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ »

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:

*“Στρατηγικός Σχεδιασμός της Διοίκησης
Ανθρωπίνων Πόρων”*

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ: Σ.ΧΑΤΖΗΔΗΜΑ

ΚΑΜΟΥΤΣΗ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ
Α/Μ0508

ΈΤΟΣ ΦΟΙΤΗΣΗΣ:2006/2007

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ-ΕΠΙΛΟΓΗ ΘΕΜΑΤΟΣ	1
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	2
Α' ΕΝΟΤΗΤΑ: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	7
Α.1. Από τον εταιρικό προγραμματισμό στη στρατηγική διοίκηση.....	7
Α.2. Οι σχολές σκέψης στην επιχειρησιακή στρατηγική.....	9
Α.3. <u>Στάδια Στρατηγικής</u>	11
Α.3.1. Στρατηγική ανάλυση και επιλογή.....	11
Α.3.2. Στρατηγική εφαρμογή.....	12
Α.4. <u>Θεωρία των πόρων-Ανθρώπινοι πόροι και διατηρήσιμο ανταγωνιστικό</u> <u>Πλεονέκτημα</u>	14
Α.4.1. Η αλυσίδα αξίας	17
Α.4.2. Οι ανθρώπινοι πόροι ως πολύτιμοι	21
Α.4.3. Οι ανθρώπινοι πόροι ως σπάνιοι.....	22
Α.4.4. Οι ανθρώπινοι πόροι και η ικανότητα μίμησής τους.....	22
Α.4.5. Οι ανθρώπινοι πόροι ως μη υποκαταστάσιμοι.....	23
Β' ΕΝΟΤΗΤΑ :ΣΥΝΔΕΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ-ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	27
Β.1. Εφαρμογή Επιχειρησιακής Στρατηγικής και Ανθρώπινοι Πόροι.....	30
Β.2. Βραχυχρόνια και Μακροχρόνια προσέγγιση.....	35
Γ' ΕΝΟΤΗΤΑ : ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	41
Γ.1. Πρότυπα Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.....	42
Γ.2. Κουλτούρα.....	47
Γ.3. Ανάμειξη στελεχών γραμμής.....	52
Γ.4. Δεξιότητες στελεχών τμήματος ανθρωπίνων πόρων.....	53
<u>Γ.5. Σύνδεση πρακτικών ανθρωπίνων πόρων</u>	55
Γ.5.1. Κάθετη σύνδεση	56
Γ.5.2. Οριζόντια σύνδεση.....	57
Γ.5.3. Διαχρονική σύνδεση	57
Γ.6. Βραχυπρόθεσμος κύκλος	59
Γ.7. Μακροπρόθεσμος κύκλος.....	60
<u>Γ.8. Σύνδεση βραχυπρόθεσμου και μακροπρόθεσμου κύκλου</u>	64
Γ.8.1 Ανίχνευση τάσεων	65
Γ.8.2. Ανάλυση χάσματος	65
Γ.8.3. Δημιουργία στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων	66
Γ.9. Εμπόδια στην αποτελεσματική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων	66
Δ' ΕΝΟΤΗΤΑ : ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ (ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ).....	70
<u>Δ.1. Επισκόπηση κλάδου</u>	71
Δ.1.1. Προφίλ ερευνώμενης επιχείρησης.....	71
Δ.2. Στρατηγικά θέματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων	74
Δ.3. Μεθοδολογία έρευνας	80
<u>Δ.4. Αποτελέσματα</u>	83
Δ.4.1. Αποστολή Στρατηγική και Επιχειρησιακοί Στόχοι.....	83
Δ.4.2. Πολιτικές ανθρωπίνων πόρων.....	83
Δ.4.3. Ρόλος του τμήματος ανθρωπίνων πόρων-αρμοδιότητες στελεχών γραμ- μής-ικανότητες στελεχών τμήματος ανθρωπίνων πόρων.....	86
Ε' ΕΝΟΤΗΤΑ : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	87
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	96

ΠΡΟΛΟΓΟΣ - ΕΠΙΛΟΓΗ ΘΕΜΑΤΟΣ

Τα τελευταία χρόνια το ενδιαφέρον των ερευνητών, αλλά και των επιχειρηματιών, επικεντρώνεται όλο και περισσότερο στην αποτελεσματικότερη διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα. Το ενδιαφέρον αυτό σηματοδοτείται από μια βαθύτερη στροφή στη θεώρηση για το ρόλο που διαδραματίζουν οι άνθρωποι στην επιτυχία της επιχείρησης. Κάτω από τη συνεχή πίεση που δημιουργούν οι συνθήκες αδιάκοπων αλλαγών στο σύγχρονο επιχειρηματικό γίγνεσθαι, η αναζήτηση αριστείας ωθεί τις επιχειρήσεις να επανεξετάσουν και να αναθεωρήσουν ριζικά και τον τρόπο που αξιοποιούν τους πόρους τους και τον τρόπο που λειτουργούν. Καλούνται δηλαδή να υιοθετήσουν μια νέα προσέγγιση στο στρατηγικό προσανατολισμό τους, η οποία τις οδηγεί στην ευρείας, πλέον, αποδοχής άποψη ότι, για να γίνουν και να παραμείνουν αποτελεσματικές, η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων είναι μια βασική οργανωσιακή προτεραιότητα στην πορεία τους προς την προσαρμογή και την ευελιξία, και ότι η επένδυση σε προοδευτικά συστήματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, που αναπτύσσουν και διατηρούν τη στρατηγική υποδομή της επιχείρησης, είναι μια ενδεχόμενη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Σημαντική προς την κατεύθυνση αυτή ήταν και η συμβολή της ανάπτυξης της θεωρίας των πόρων και ικανοτήτων, ενός πολλά υποσχόμενου θεωρητικού πλαισίου για την ανάλυση των πηγών και τη διατηρησιμότητα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πηγάζει από στρατηγικούς πόρους, υλικούς ή άυλους, και είναι διατηρήσιμο στο βαθμό που οι πόροι αυτοί είναι πολύτιμοι, σπάνιοι, μη αντιγράφσιμοι και μη υποκαταστάσιμοι, χαρακτηριστικά που διαθέτουν στο σύνολό τους οι ανθρώπινοι πόροι.

Τα προσωπικά κριτήρια για την επιλογή του θέματος ήταν το εξαιρετικό ενδιαφέρον, η δυσκολία και η πολυπλοκότητα που παρουσιάζει η διοίκηση του σημαντικότερου και αναντικατάστατου αυτού πόρου των επιχειρήσεων, ενώ σημαντικός ήταν και ο ρόλος της προσωπικής εμπειρίας και επαγγελματικής δραστηριότητας.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η κρίσιμη πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις σήμερα είναι να καταφέρνουν να διατηρούν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα βραχυπρόθεσμα ενώ ταυτόχρονα να προετοιμάζονται και για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία. Από την άλλη, η αυξανόμενη παγκόσμια φύση του ανταγωνισμού απαιτεί από τις επιχειρήσεις να χρησιμοποιούν αποδοτικά όλους τους διαθέσιμους πόρους τους για να μπορέσουν να επιβιώσουν και να επιτύχουν. Αυτά κάνουν επιτακτική την ανάγκη να δοθεί έμφαση στην ευθυγράμμιση όλων των λειτουργικών δραστηριοτήτων τους προς την κατεύθυνση της επίτευξης των στρατηγικών τους στόχων. Συνέπεια αυτής της τάσης είναι η καθολική απαίτηση για έναν **νέο στρατηγικό ρόλο** του ανθρώπινου δυναμικού (Wright et al., 1998).

Αυτός ο ρόλος συνεπάγεται δυο μείζονες όψεις. Πρώτον, τα στελέχη του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων θα πρέπει να συμμετέχουν σε όλα τα στάδια της στρατηγικής διαδικασίας με σκοπό να εξασφαλίζουν ότι η επιχείρηση διαθέτει εκείνες τις δυνατότητες των ανθρωπίνων πόρων που απαιτούνται για να την υλοποιήσουν. Η αναγκαιότητα συμμετοχής τους υπογραμμίζεται από πλειάδα συγγραφέων (Schuler, 1991; Wright et al., 1994; Barney & Wright, 1998). Ανάμεσά τους επίσης οι Hamel & Prahalad (1994) αλλά και ο Mintzberg (1994, σελ. 267-269) στην κριτική του για τις προγραμματισμένες στρατηγικές, που υποστηρίζει ότι τα στελέχη γραμμής αποτελούν τα "νευρικά κέντρα" των μονάδων τους και κουβαλούν στη μνήμη τους τη "σιωπηρή" γνώση ("tacit" knowledge) που είναι απαραίτητη για το σχηματισμό της στρατηγικής. Και επομένως θα πρέπει να αφήνονται ελεύθεροι να αναπτύσσουν πρωτοβουλίες και να έχουν στενή σχέση με τις λειτουργίες του οργανισμού τους και το εξωτερικό του πλαίσιο.

Και δεύτερον να εγγυώνται ότι τα προγράμματα και οι πρακτικές ανθρωπίνων πόρων είναι σε θέση να εφαρμόσουν αποτελεσματικά τη στρατηγική και να δημιουργήσουν ένα **διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**. Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα τις διαφοροποιεί από τους ανταγωνιστές τους, θα τους παρέχει ευελιξία και θετικά οικονομικά οφέλη και δεν θα αντιγράφεται εύκολα.

Στόχος της παρούσας μελέτης είναι μια στρατηγική προσέγγιση της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, μέσα από την καταγραφή των σημαντικότερων θεωρητικών

απόψεων και εμπειρικών δεδομένων που έχουν δημοσιευτεί τις τελευταίες δεκαετίες πάνω στο θέμα αυτό. Η στρατηγική αυτή προσέγγιση αφορά τόσο τον εντοπισμό και προσδιορισμό των σταδίων, αλλά και της φύσης τους, που πρέπει να ακολουθεί κάθε επιχείρηση στη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων της, όσο και την επίδραση της συνολικής ποιότητας των πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στην επίδοσή της.

Το πρώτο μέρος της εργασίας, που αποτελείται από τρεις ενότητες, καλύπτει το θέμα από θεωρητική σκοπιά, αναλύοντας μια σειρά θεμάτων που είναι βασικά και θεμελιώδη και για την επιλογή της στρατηγικής και για τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Το δεύτερο μέρος, σε μια ενότητα, αποτελεί μια πρακτική εφαρμογή των όσων αναφέρονται στο πρώτο μέρος, με τη διερεύνηση μέσω ερωτηματολογίου της κατάστασης της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων σε μεγάλο ελληνικό τραπεζικό οργανισμό. Και τέλος, η τρίτη ενότητα αναφέρεται στα γενικά, θεωρητικά και πρακτικά, συμπεράσματα.

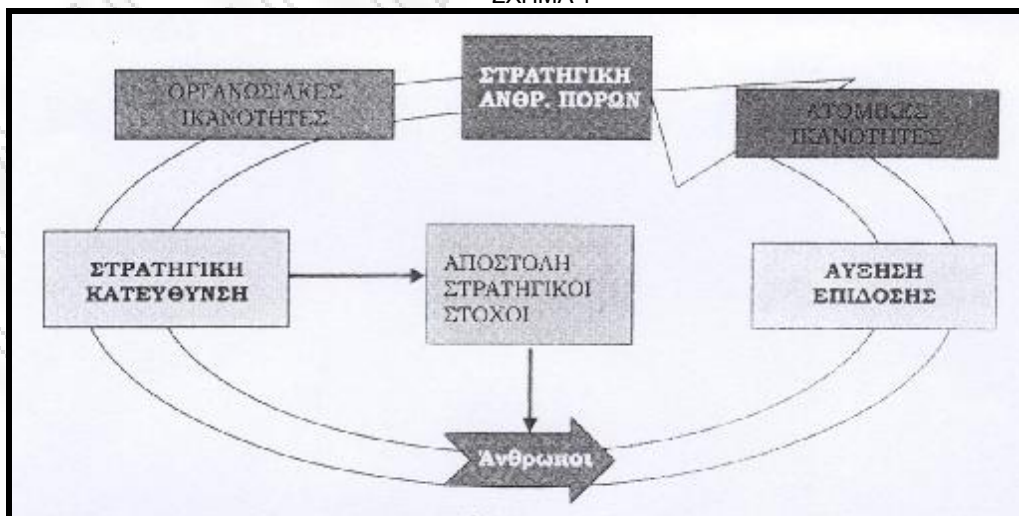
Σε αντίθεση με την ανταγωνιστική στρατηγική που επικεντρώνεται στον κλάδο, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επικεντρώνεται στην επιχείρηση και μπορεί να προέλθει από πολλές πηγές. Μία απ' αυτές, και ένας από τους σημαντικότερους πόρους των επιχειρήσεων, το ανθρώπινο δυναμικό και ο τρόπος που μια επιχείρηση το οργανώνει και το διοικεί μπορεί να αποτελέσει μια αυξανόμενης σημασίας πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Pfeffer, 1994; Lado & Wilson, 1994; Wright et al, 1994). Μέχρι πρόσφατα αυτός ο ισχυρισμός, κατά το μάλλον ή ήττον, δεν ήταν παρά μια δηλωμένη πεποίθηση. Όμως συνεχώς αυξάνονται τα εμπειρικά δεδομένα (Delaney & Huselid, 1996) που υποστηρίζουν το βάσιμο του ισχυρισμού αυτού.

Ο στόχος δεν είναι να απορρίψει κανείς την κλασική στρατηγική ανάλυση που βασίζεται στον κλάδο και την αγορά αλλά απλώς να παρατηρήσει ότι η πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δεν παραμένει σταθερή κατά τη διάρκεια του χρόνου. Απροσδόκητες αλλαγές στην οικονομική δομή ενός κλάδου, γνωστές ως "Schumpeterian Shocks" (Barney, 1991), μπορεί να επαναπροσδιορίσουν ποια χαρακτηριστικά γνωρίσματα μιας επιχείρησης είναι στρατηγικοί πόροι και ποια όχι. Κι ακόμα ότι πάντα υπήρχαν και υπάρχουν επιτυχημένες επιχειρήσεις που βασιζαν ή βασίζουν το διαρκές τους πλεονέκτημα όχι τόσο στο φυσικό ή οργανωσιακό τους κεφάλαιο (Barney & Wright, 1998) αλλά κυρίως στο ανθρώπινο κεφάλαιο, δηλ. στο

πώς χειρίζονταν ή χειρίζονται το εργατικό δυναμικό τους και τις ικανότητες που αυτό διαθέτει. Πιο συγκεκριμένα, παραδοσιακές πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος όπως το φυσικό κεφάλαιο, η πρόσβαση σε οικονομικούς πόρους και οι οικονομίες κλίμακας, το μέγεθος και το μερίδιο αγοράς (Porter, 1998, σελ χνίί), η δραστηριοποίηση σε τοπικές ή προστατευμένες αγορές (Χατζηδημητρίου, 2002, σελ 2-4) και η τεχνολογία, εξακολουθούν να παράγουν αξία αλλά η θεωρία των πόρων υποστηρίζει ότι αυτούς τους πόρους γίνεται όλο και πιο εύκολο σήμερα να τους αποκτήσει ή να τους μιμηθεί κανείς. Σε μια παγκόσμια οικονομία που απαιτεί καινοτομία ταχύτητα, ευελιξία, προσαρμοστικότητα και χαμηλό κόστος, τέτοια κεφάλαια δεν διαφοροποιούν τις επιχειρήσεις με τον τρόπο που το έκαναν πριν. Αντίθετα οι θεμελιώδεις ικανότητες και δυνατότητες των εργαζομένων βοηθούν την επιχείρηση να χειριστεί τους υπόλοιπους πόρους της, αποτελεσματικότερα και αποδοτικότερα (Pfeffer, 1994 σελ. 3-17; Hamel & Prahaland, 1994; Wheelen & Hunger, 2002 σελ. 8; Skat-Rordam, 1999 σελ.17-23; Barney, 1991 σελ.110 & 114; Quinn et al., 1990)

Ικανή και αναγκαία συνθήκη γι' αυτό είναι η επιλογή μιας στρατηγικής Ανθρωπίνων Πόρων που θα συνδέει και θα εναρμονίζει τις οργανωσιακές και ατομικές ικανότητες με τη στρατηγική κατεύθυνση της επιχείρησης, όπως αυτή εκφράζεται μέσα από την αποστολή και τους στρατηγικούς της στόχους, και θα οδηγεί σε αύξηση της επίδρασης της ώστε να υπηρετούνται αποτελεσματικά επιχειρησιακοί στόχοι, όπως η ικανοποίηση του πελάτη ή η γρήγορη καινοτομία.

ΣΧΗΜΑ 1



Η στρατηγική διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού μπορεί να βασιστεί σε ένα γενικό μοντέλο που θα σχετίζεται με την ικανότητα της επιχείρησης να προσαρμόζεται στο περιβάλλον της και τις αλλαγές του (αυξημένη προσαρμοστικότητα) και να λειτουργεί ως ένα ανοικτό βιολογικό σύστημα που γνωρίζει και μαθαίνει. Έτσι η απόδοση και η αποτελεσματικότητα της και τελικά η επιτυχία της θα εξαρτάται από το πόσο ορθά αναγνωρίζει και κατανοεί το περιβάλλον της ώστε να αντιδρά έγκαιρα στις αλλαγές και τις προκλήσεις που παρουσιάζονται και να συγκεντρώνει γνώση και δεξιότητες (core competencies) που άλλες επιχειρήσεις δεν μπορούν να αναπαράγουν.

Το να καταφέρει μια επιχείρηση να έχει επιτυχία μέσω των ανθρώπων της προϋποθέτει τη θεμελιώδη αλλαγή στο πώς σκεπτόμαστε για το εργατικό δυναμικό και τις σχέσεις απασχόλησης. Σημαίνει να φτάσει στην επιτυχία με τους ανθρώπους, όχι αντικαθιστώντας τους ή περιορίζοντας το φάσμα των δραστηριοτήτων τους. Συνεπάγεται να δει την εργατική δύναμη σαν κεφάλαιο (Harris, 1999: αναφορά από το βιβλίο του G. Odiome) ή σαν πηγή στρατηγικού πλεονεκτήματος και επένδυση (Pfeffer, 1994; Wright *et al.*, 1994), και όχι σαν κόστος που πρέπει να ελαχιστοποιηθεί ή να αποφευχθεί. Επιχειρήσεις που υιοθετούν αυτή τη διαφορετική θεώρηση είναι συχνά ικανές να χειριστούν με ευελιξία και να ξεπεράσουν επιτυχώς τους ανταγωνιστές τους. Θεωρώντας τους ανθρώπους ως πηγή επιτυχίας αλλάζει και ο σχεδιασμός της στρατηγικής αλλά και οι πολιτικές (Pfeffer, 1994; Harris, 1999).

Η πρόκληση, για να επαναλάβουμε μια παλιά ρήση, είναι «να κάνουμε συνηθισμένους ανθρώπους να κάνουν ασυνήθιστα πράγματα.» Αυτού του είδους οι εργαζόμενοι δεν είναι απλώς ανθρωπίνοι πόροι αλλά είναι μάλλον οι πόροι, το οργανωσιακό κεφάλαιο που διαφοροποιεί μοναδικά τον οργανισμό, στον οποίο η μόνη ευφυής στρατηγική ανθρωπίνων πόρων είναι αυτή της συνεχούς επανεπένδυσης, δηλαδή της ανάπτυξης (Drucker, 2002; Jones, 1995; Harris, 1999; Johnson & Scholes, 2002, σελ 485; Wright *et al.*, 1994). Με άλλα λόγια της Στρατηγικής Διοίκησής τους.

Α' ΕΝΟΤΗΤΑ: Στρατηγική

Κατά καιρούς έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί της στρατηγικής και έχουν γραφεί για το θέμα αρκετά άρθρα - μερικά απ' αυτά από διάσημους θεωρητικούς του χώρου: Chandler, Ohmae, Henderson, Porter - αλλά και έχουν γίνει η αιτία για πολλές δημόσιες, συζητήσεις. Οι ορισμοί αυτοί προσεγγίζουν από διαφορετική σκοπιά τη στρατηγική, περικλείουν έννοιες όπως η θέση της επιχείρησης, οι μακροπρόθεσμοι στόχοι της, οι ανάγκες του πελάτη ή ο καταμερισμός των πόρων και μπορεί να είναι κατάλληλοι για ειδικές περιπτώσεις, σπάνια όμως ένας από αυτούς ταιριάζει σε όλες τις περιπτώσεις (Ulwick, 1999, σελ 3). Ανάμεσά τους και ο ευρύτατα γνωστός και προσαρμοσμένος στο πολυσύνθετο περιεχόμενο της στρατηγικής ορισμός των πέντε Ps του Mintzberg: η Στρατηγική ως σχέδιο (Plan), ως τέχνασμα (Ploy), ως υπόδειγμα (Pattern), ως θέση (Position) και ως προοπτική (Perspective) (Mintzberg *et al.*, 1998, σελ 13-19).

Γενικά όμως στην πράξη έχουν επικρατήσει δύο βασικές θεωρήσεις της στρατηγικής (Παπαδάκης, 1999, σελ 169 -176). Σύμφωνα με την πρώτη η στρατηγική είναι τοποθέτηση (positioning), δηλαδή ο προσδιορισμός της θέσης της επιχείρησης και των προϊόντων της σε ιδιαίτερες αγορές. Κατ' άλλους, η στρατηγική είναι προοπτική (perspective), δηλαδή ο τρόπος με τον οποίο ένας οργανισμός ενεργεί επιχειρηματικά. Σαν τοποθέτηση, η στρατηγική κοιτάει *κάτω* - στο σημείο όπου το προϊόν συναντάει τον πελάτη - και κοιτάει *έξω* - στην εξωτερική αγορά. Σαν προοπτική, αντίθετα, η στρατηγική κοιτάει *μέσα* - στο εσωτερικό του οργανισμού, στην ουσία μέσα στο κεφάλι της συλλογικής ηγεσίας που χαράσσει τη στρατηγική - αλλά επίσης κοιτάει και επάνω προς το μεγάλο όραμα της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους τόσο την τοποθέτηση όσο και την προοπτική στη διαμόρφωση της στρατηγικής τους. Η φιλολογία που ευνοεί το ένα σε βάρος του άλλου κάνει ζημιά στη διαδικασία χάραξης της στρατηγικής (Mintzberg, 1994, σελ. 27).

Στην πραγματικότητα, η στρατηγική δεν είναι μια γραμμική συνάρτηση αλλά μια πολυδιάστατη διαδικασία η οποία μεταβάλλεται και αναπτύσσεται σύμφωνα με την ανάγκη να παραμένει μια επιχείρηση ανταγωνιστική, σύμφωνα με τις αλλαγές στις ανθρώπινες αντιλήψεις, ανάγκες και επιθυμίες καθώς και σαν αποτέλεσμα των

τεχνολογικών προόδων. Η ουσία της στρατηγικής βρίσκεται στη δημιουργία των αυριανών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων γρηγορότερα. απ' ό, τι οι ανταγωνιστές μιμούνται αυτά που μια επιχείρηση κατέχει σήμερα.

Με την παραδοχή ότι η διαδικασία είναι ατελής, τοποθετείται σε έναν ατελή και μεταβαλλόμενο κόσμο και πραγματοποιείται από ατελείς ανθρώπους, ο χρυσός κανόνας για τη χάραξη της στρατηγικής είναι η τοποθέτηση του πελάτη στο κέντρο όλων των δραστηριοτήτων και η αναγνώριση του αξιώματος αυτού από όλους όσους εργάζονται στην επιχείρηση, σε οποιαδήποτε λειτουργία (Pettinger, 1998, σελ. 7-8).

Η πελατοκεντρική αυτή φιλοσοφία στοχεύει στην ανάπτυξη από τις επιχειρήσεις εκείνης της κουλτούρας που θεωρεί τον πελάτη κρίσιμο παράγοντα για τη στρατηγική τους. Όλες οι λειτουργίες της επιχείρησης προσαρμόζονται στον πελάτη. Η ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών θα πρέπει να ικανοποιούν πραγματικές ανάγκες του πελάτη και να του παρέχουν τη μεγαλύτερη δυνατή αξία που διαρκεί για να κερδίσουν έτσι και να διατηρήσουν το σεβασμό και την αφοσίωσή του. Και όλα αυτά να υποστηρίζονται από μια ευρεία γκάμα υπηρεσιών πριν και μετά την πώληση. Τα άτομα μέσα στις επιχειρήσεις πρέπει να δίνουν αξία στον πελάτη, να ακούν τι λέει και να απαντούν στις επιθυμίες του. Αυτή η εστίαση συνιστά σήμερα τον ακρογωνιαίο λίθο της στρατηγικής διοίκησης (Harris & Ogbonna, 2000) και είναι αυτή που θα δώσει και την επιτυχία στο πεδίο της αγοράς. Χωρίς παράλληλα να παραγνωρίζεται και ο επίσης κρίσιμος ρόλος των εργαζόμενων που αποτελούν τον κρίκο ανάμεσα στην επιχείρηση και τον πελάτη (Harris & Ogbonna, 2000), ιδιαίτερα στους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών, όπου η ποιότητα εξυπηρέτησης και η εμπειρία του πελάτη περνάει μέσα από την εμπειρία που βιώνουν οι εργαζόμενοι από τις πολιτικές ανθρωπίνων πόρων του οργανισμού τους (Schneider & Bowen, 1993).

A.1. Από τον εταιρικό προγραμματισμό στη στρατηγική διοίκηση

Στην πράξη, η εξέλιξη της επιχειρησιακής στρατηγικής καθοδηγήθηκε περισσότερο από πρακτικές ανάγκες παρά από την ανάπτυξη της θεωρίας. Η ανάδυση του στρατηγικού προγραμματισμού συνδέθηκε με τα προβλήματα που αντιμετώπισαν τα στελέχη διοίκησης κατά τη διάρκεια των δεκαετιών 1950 και 1960

στην προσπάθειά τους να συντονίσουν αποφάσεις και να διατηρήσουν τον έλεγχο σε όλο και περισσότερο μεγάλες και πολύπλοκες επιχειρήσεις και η διάδοσή του συνδέθηκε στενά με την κατεύθυνση προς τη - διαφοροποίηση.

Όμως στη διάρκεια της δεκαετίας του '60 και στις αρχές της δεκαετίας του '70 οι συνθήκες άλλαξαν. Όχι μόνο η διαφοροποίηση απέτυχε να δώσει τις προσδοκώμενες συνεργίες, αλλά οι ενεργειακές κρίσεις του 1974 και του 1979 εγκαινίασαν μια καινούργια εποχή μακροοικονομικής αστάθειας που συνδυάστηκε με όλο και εντεινόμενο διεθνώς ανταγωνισμό από αναδυόμενες επιχειρήσεις της Ιαπωνίας, της Ευρώπης και της Νοτιοανατολικής Ασίας. Οι όλο και αυξανόμενες ανακατατάξεις ανάγκασαν τις επιχειρήσεις να εγκαταλείψουν τα εταιρικά τους πλάνα για χάρη περισσότερο ευέλικτων προσεγγίσεων στη στρατηγική διοίκηση που εστίαζαν λιγότερο στο σχεδιασμό για διαφοροποίηση και ανάπτυξη και περισσότερο στην επίτευξη ανταγωνιστικότητας. Ο στρατηγικός προγραμματισμός δεν ήταν πλέον συνώνυμος με τη διαμόρφωση της στρατηγικής και σίγουρα όχι με την αποτελεσματικότητα σ' αυτή τη διαδικασία. Αυτή η μετάβαση από τον *εταιρικό προγραμματισμό* σε ό, τι σήμερα ονομάζεται στρατηγική διοίκηση συσχετίστηκε με μια όλο και αυξανόμενη εστίαση στον *ανταγωνισμό* ως το κεντρικό χαρακτηριστικό του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως τον πρωταρχικό στόχο της στρατηγικής. Όπως ο Bruce Henderson, ο ιδρυτής του Boston Consulting Group. παρατήρησε:

«Η στρατηγική είναι μια προμελετημένη αναζήτηση για ένα πλάνο δράσης που θα αναπτύξει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και θα το επαυξήσει. Για κάθε εταιρεία, η αναζήτηση είναι μια διαδικασία η οποία ξεκινάει με την αναγνώριση του που είσαι τώρα και τι έχεις τώρα. Οι πλέον επικίνδυνοι ανταγωνιστές σου είναι αυτοί που είναι εντελώς ίδιοι με σένα. Οι διαφορές ανάμεσα σε σένα και τους ανταγωνιστές σου είναι η βάση του πλεονεκτήματός σου...Ο αντικειμενικός στόχος είναι να διευρύνεις τα όρια του πλεονεκτήματός σου, κάτι που μπορεί να συμβεί μόνο εις βάρος κάποιου άλλου».

Αυτή η επανεστίαση και ο επανακαθορισμός των προτεραιοτήτων είχε σημαντικές επιπτώσεις στην ανάπτυξη των εννοιών και των πλαισίων της στρατηγικής. Στα τέλη της δεκαετίας του '70 και κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '80, η εστίαση ήταν στο περιβάλλον αγοράς της επιχείρησης με ιδιαίτερη έμφαση

στην ανάλυση της δομής του κλάδου και στον ανταγωνισμό. Στα τέλη της δεκαετίας του '80 και στις αρχές της δεκαετίας του '90, το ενδιαφέρον για το ρόλο της στρατηγικής στο κτίσιμο του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είχε σαν αποτέλεσμα τη μετατόπιση του ενδιαφέροντος προς τις εσωτερικές πλευρές της επιχείρησης. Εξελίξεις στη θεωρία που βασίζεται στους πόρους και τις οργανωσιακές ικανότητες και δυνατότητες της επιχείρησης ανέδειξαν τους πόρους και τις ικανότητες της επιχείρησης σαν την πρωταρχική πηγή της κερδοφορίας της και τη βάση του σχεδιασμού της μακροπρόθεσμης στρατηγικής της (Grant,1998, σελ. 16-18).

A.2. Οι Σχολές Σκέψης στην επιχειρησιακή στρατηγική

Οι κορυφαίοι διανοούμενοι στην επιχειρησιακή στρατηγική έχουν παραδοσιακά χωριστεί σε δύο ομάδες, σύμφωνα με το ποια άποψη υιοθετούν για τη διαμόρφωση και την τελική επιλογή της στρατηγικής, την προσέγγιση για την τοποθέτηση της επιχείρησης ή την προσέγγιση που βασίζεται στους πόρους της επιχείρησης.

Η προσέγγιση της τοποθέτησης (positioning) παρουσιάζεται, ανάμεσα σε άλλους, από τον Michael Porter, και τις απόψεις του σχετικά με την ανάγκη της επιχείρησης να προσαρμοστεί όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά στο περιβάλλον, στον κλάδο και στην αγορά. Αυτός ο τρόπος σκέψης εστιάζει στην κατανόηση του κλάδου της επιχείρησης και στους παράγοντες που οδηγούν στην κερδοφορία σ' αυτόν. Η ανάπτυξη της στρατηγικής εστιάζει κυρίως «από έξω – προς τα μέσα».

Η προσέγγιση η βασισμένη στους πόρους ή αλλιώς η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων (resource based view), είναι ένας μεταγενέστερος τρόπος σκέψης που παρουσιάζεται, για παράδειγμα, από τους Prahalad και Hamel και ο οποίος εστιάζει κυρίως στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, στις ικανότητες και δυνατότητες που διαθέτει η ίδια η επιχείρηση ως το σημείο έναρξης για την ανάπτυξη της στρατηγικής. Αυτή η «από μέσα προς τα έξω» θεώρηση έχει τις ρίζες της στην πεποίθηση ότι μια επιχείρηση

έχει ανάγκη να αλλάζει τους όρους του ανταγωνιστικού παιχνιδιού μέσα στον κλάδο

της, και μπορεί να το κάνει αυτό αν αναπτύξει μοναδικές ικανότητες και δεξιότητες.

Υπάρχει επίσης και ένας τρίτος τρόπος σκέψης που υποστηρίχτηκε από τον Henry Mintzberg και θα μπορούσε να ονομαστεί προσέγγιση βασισμένη στη γνώση. Οι υποστηρικτές της διατείνονται ότι η στρατηγική δεν θα μπορούσε να διδαχτεί με έναν περιγραφικό τρόπο αλλά διαμορφώνεται βαθμιαία μέσα από τη μάθηση. Οι επιχειρήσεις, λένε, πολύ σπάνια πετυχαίνουν τις στρατηγικές που σχεδιάζουν. Αυτό υποδηλώνει ότι η στρατηγική προσαρμόζεται λαμβάνοντας υπόψη τις ευκαιρίες που αναδύονται και άλλα γεγονότα που συμβαίνουν στην αγορά (Skat-Rordam, 1999, σελ. 3233). Γι' αυτό οι οργανισμοί συχνά επιδιώκουν να δημιουργούν μια "ομπρέλα" κάτω από την οποία αναπτύσσονται οι στρατηγικές οι γενικότερες κατευθύνσεις προγραμματίζονται ενώ οι λεπτομέρειες αφήνονται να αναδύονται μέσα απ' αυτές και τα μέλη του οργανισμού προσαρμόζονται με το να ανταποκρίνονται στις προκλήσεις του περιβάλλοντος (Mintzberg, 1994, σελ. 25).

Δεδομένου λοιπόν ότι η πρωταρχική αξία της στρατηγικής είναι να βοηθάει τον οργανισμό να λειτουργεί με επιτυχία σε ένα δυναμικό και σύνθετο περιβάλλον και ότι δεν υπάρχουν γενικά εφαρμόσιμες συνταγές επιχειρηματικής επιτυχίας, πολλοί συγγραφείς προχωρούν ακόμη πιο πέρα εισάγοντας στο πεδίο της στρατηγικής θεωρίας κάτι ευρύτερο από το στρατηγικό προγραμματισμό, τη δημιουργική στρατηγική σκέψη (Mintzberg, 1994, σελ 381-384) ή στρατηγική πρόθεση (Hammel & Prahalad, 1994; Παπαδάκης, 1999, σελ. 177-190; Ulwick, 1999, σελ. 5; Skat-Rordam, 1999, σελ. 33) που είναι και η τρίτη και πιο πρόσφατη θεώρηση της στρατηγικής. Σύμφωνα μ' αυτή οι επιχειρήσεις πρέπει να αναπτύξουν στρατηγική ευελιξία - ικανότητα να στρέφονται από τη μια κυρίαρχη στρατηγική στην άλλη και να δημιουργούν μια πυραμίδα διαδοχικών στρατηγικών πλεονεκτημάτων (Wheelen & Hunger, 2002, σελ 8-9). Όπως τονίζουν οι Hamel & Prahalad (1994), η ικανότητα ενός οργανισμού να βελτιώνει τις υπάρχουσες δεξιότητες και να μαθαίνει άλλες καινούργιες είναι τοπίο αυτοπροστατευτικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όλων. Και οι τρεις

προσεγγίσεις που αναφέρθηκαν πιο πάνω περιέχουν ενδιαφέρουσες και διαφορετικές μεταξύ τους ιδέες. Ο συγκερασμός των θετικών στοιχείων των τριών αυτών θεωρήσεων μπορεί να προσφέρει στην επιχείρηση σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και να την οδηγήσει σε στρατηγικές που να θέτουν ως στόχο την

υλοποίηση των οραμάτων της (Παπαδάκης, σελ.185-193, Ulwiche, σελ.5, Skat-Rordam, σελ 41-45, Hammler & Prahalad, 1994).

A.3. Τα Στάδια της στρατηγικής

Οι κύριες δραστηριότητες μιας επιχειρησιακής στρατηγικής αφορούν τη λήψη αποφάσεων και την εφαρμογή τους και διαιρούνται σε τρία κύρια στάδια, αυτά της στρατηγικής ανάλυσης, της στρατηγικής επιλογής και της στρατηγικής εφαρμογής (Νικολαΐδης).

A.3.1. Στρατηγική Ανάλυση και Επιλογή

Κατά τη διάρκεια του σταδίου αυτού οι επιχειρήσεις αποφασίζουν για τη στρατηγική κατεύθυνση που θα ακολουθήσουν, αφού πρώτα προσδιορίσουν την αποστολή και τους αντικειμενικούς τους στόχους και αναλύσουν το εσωτερικό και εξωτερικό τους περιβάλλον (Noe *et al.*, 2000, σελ 43).

Σε ότι αφορά την αποστολή, είναι η απάντηση στην ερώτηση "πού θέλει η επιχείρηση να βρεθεί στο μέλλον" και αποτυπώνεται στη δήλωση εταιρικής αποστολής, η οποία θα πρέπει να είναι μια συνεπής συνεκτική και ισχυρή δήλωση του τι είναι η επιχείρηση σήμερα και του τι μπορεί και πρέπει να είναι σε μερικά χρόνια από σήμερα. Η δήλωση εταιρικής αποστολής, που θεωρείται το θεμέλιο και το σημείο εκκίνησης της διαδικασίας δημιουργίας στρατηγικής, δίνει το γενικό επιχειρησιακό στίγμα και κλίμα, λειτουργεί ως το κεντρικό σημείο αναφοράς με το οποίο οι μονάδες ταυτίζονται με τον επιχειρησιακό σκοπό και διευκολύνει τη μετάφραση των επιχειρησιακών στόχων σε καθημερινές λειτουργικά κατανεμημένες αρμοδιότητες (Παπαδάκης, 1999, σελ '146-150, Savvyer, '198β, σελ_12-13 & 191) Σε ότι αφορά την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, οι επιχειρήσεις λαμβάνουν τις στρατηγικής σημασίας αποφάσεις τους μέσα από μια σειρά εσωτερικών διαδικασιών που βασίζονται στα διάφορα μοντέλα λήψης στρατηγικών αποφάσεων που έχει αναπτύξει η θεωρία. Στην πράξη, μια επιχείρηση μπορεί να διαμορφώνει τη στρατηγική της χρησιμοποιώντας στοιχεία από δύο ή και

περισσότερα μοντέλα ταυτόχρονα, λαμβάνοντας υπόψη της διάφορες παραμέτρους, με αντικειμενικό στόχο την πρόβλεψη - γνώση των μελλοντικών συνθηκών στον επιχειρησιακό χώρο και τη συνεχή δημιουργία συγκριτικών πλεονεκτημάτων στην προσπάθειά της για την υπερκέραση του ανταγωνισμού (Παπαδάκης, 1999, κεφ. 11).

A.3.2. Στρατηγική Εφαρμογή

Σχεδόν κάθε θεωρία στρατηγικής διοίκησης όπως σχεδόν και κάθε σύστημα εταιρικού προγραμματισμού προτάσσει μια στρατηγική ιεραρχία κατά την οποία οι εταιρικοί στόχοι οδηγούν τις στρατηγικές των επιχειρηματικών μονάδων και οι στρατηγικές των επιχειρηματικών μονάδων οδηγούν τις λειτουργικές τακτικές. Σύμφωνα με αυτή την ιεραρχία η ανώτερη διοίκηση δημιουργεί τη στρατηγική και τα χαμηλότερα επίπεδα την εκτελούν,

Η διχοτόμηση μεταξύ του σχηματισμού και της εφαρμογής είναι οικεία και ευρεία αποδεκτή. Αλλά τελικά η στρατηγική ιεραρχία υποσκάπτει την ανταγωνιστικότητα γιατί καλλιεργεί την ελιτίστικη (εκλεκτική) άποψη ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός, και κατ' επέκταση και η ανταγωνιστικότητα, είναι κατ' εξοχήν έργο της ανώτατης διοίκησης. Η άποψη αυτή αφαιρεί από τα χαμηλότερα επίπεδα κάθε περιθώριο για δημιουργική πρωτοβουλία και τείνει να αποχειραφετηθεί το μεγαλύτερο μέρος του οργανισμού. Έτσι οι εργαζόμενοι αποτυγχάνουν να ταυτιστούν με τους εταιρικούς στόχους ή να αναμιχθούν σε βάθος με την εργασία του να γίνουν περισσότερο ανταγωνιστικοί.

Σχετικές έρευνες έδειξαν ότι η υιοθέτηση της άποψης αυτής και η μη συμμετοχή του συνόλου του οργανισμού στο σχηματισμό της στρατηγικής οδηγεί στην έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ των στελεχών των διαφόρων επιπέδων και τελικά στην αδυναμία να προκύψουν δημιουργικές στρατηγικές. Προγράμματα όπως οι κύκλοι ποιότητας και η ολική εξυπηρέτηση του πελάτη αποδεικνύονται κατώτερα των προσδοκιών επειδή η διοίκηση δεν αναγνωρίζει ότι μια επιτυχημένη εφαρμογή απαιτεί κάτι περισσότερο από διοικητικές δομές. Στην πράξη απαιτεί να εστιάζει ο οργανισμός την προσοχή του στην ουσία του να είναι ο νικητής, να υποκινεί τους εργαζόμενους επικοινωνώντας τους την αξία του στόχου να αφήνει δημιουργικό χώρο για ατομική και ομαδική συνεισφορά διατυπώνοντας συνεχώς νέους

λειτουργικούς ορισμούς καθώς οι συνθήκες μεταβάλλονται. Οποιαδήποτε και αν είναι η πραγματική πρόκληση, ποιότητα, κόστος ή οτιδήποτε άλλο, υπάρχει η ίδια ανάγκη να δεσμεύονται οι εργαζόμενοι διανοητικά και συναισθηματικά στην ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων που θα τους καταστήσουν ικανούς ν'απαντήσουν στην πρόκληση. Σε κάθε περίπτωση η πρόκληση θα αποκτήσει ρίζες μόνο αν τα ανώτατα διοικητικά στελέχη και οι εργαζόμενοι στα χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα νοιώθουν μια αμοιβαία υπευθυνότητα για την ανταγωνιστικότητα (Hamel & Prahalad, 1994).

Κάθε αποτυχία της εφαρμογής της στρατηγικής επομένως είναι, εξ ορισμού, και αποτυχία του σχεδιασμού της. Γιατί η αποτελεσματική δημιουργία στρατηγικής απαιτεί είτε ότι αυτοί που σχεδιάζουν να είναι ταυτόχρονα και αυτοί που υλοποιούν είτε διαφορετικά ότι αυτοί που εφαρμόζουν τη στρατηγική να έχουν και προσωπική συμμετοχή στο σχεδιασμό. Με άλλα λόγια η εξουσία αυτής της διαδικασίας θα πρέπει να αφήνεται σ' εκείνους τους ανθρώπους που έχουν βαθιά γνώση του πλαισίου μέσα στο οποίο πρέπει να λειτουργήσουν οι στρατηγικές. Είτε οι επικεφαλής πρέπει να είναι ικανοί να διερευνούν σε βάθος τον οργανισμό είτε οι άνθρωποι που βρίσκονται βαθιά στον οργανισμό θα πρέπει να είναι ικανοί να επηρεάζουν τις στρατηγικές που σχεδιάζονται.

Αν πρόκειται να γίνει διαχωρισμός αυτών των δύο σταδίων, έτσι ώστε αυτοί που ευθύνονται για το σχεδιασμό, να σκέφτονται πριν αυτοί που ευθύνονται για την εφαρμογή ενεργήσουν, τότε ξεκάθαρα, η ικανότητα της μιας πλευράς να ενεργεί, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη όταν η άλλη πλευρά σκέπτεται. Αυτό σημαίνει ότι μια επιχείρηση πριν σχεδιάσει τη στρατηγική της θα πρέπει να αναρωτηθεί και να ερευνήσει αν και σε τι βαθμό διαθέτει εκείνους τους απαραίτητους πόρους που θα υλοποιήσουν αυτή τη στρατηγική επιτυχημένα. Η αποτυχία δεν μπορεί να προκύψει ούτε μόνο από τη φτωχή εφαρμογή ούτε μόνο από τον αδύναμο σχεδιασμό, ώστε να διαχωριστούν τεχνητά αυτά τα δύο στάδια. Γι' αυτό είναι πολύ σημαντικό η στρατηγική να μην προγραμματίζεται, να μην πηγάζει από ένα κέντρο αποφάσεων της επιχείρησης, είτε αυτό ονομάζεται γενική διοίκηση είτε τμήμα σχεδιασμού, αλλά να διαμορφώνεται με τη συμμετοχή όλων των ζωτικών τμημάτων της επιχείρησης Και ιδιαίτερα εκείνων που θα κληθούν να την εφαρμόσουν. Στην πράξη απαιτείται να υπάρχει ελευθερία στην ανάληψη στρατηγικών πρωτοβουλιών σε ολόκληρο τον οργανισμό ώστε η στρατηγική να μην είναι ,κεντρικά ελεγχόμενη ή

σχεδιαζόμενη αλλά να έχει όσο το δυνατόν ευρύτερη βάση (Mintzberg, κεφ. 5).

Η στρατηγική ευελιξία απαιτεί μια μακροπρόθεσμη δέσμευση στην ανάπτυξη και καλλιέργεια κρίσιμων πόρων. Επίσης απαιτεί να γίνει η επιχείρηση ένας "οργανισμός που μαθαίνει" , ένας οργανισμός εφοδιασμένος με ικανότητες να δημιουργεί, να αποκτά και να μεταφέρει γνώση, και να τροποποιεί τη συμπεριφορά του ώστε να αντανakλά τη νέα γνώση και τις αντιλήψεις. Η οργανωσιακή γνώση είναι ένα κρίσιμο στοιχείο της ανταγωνιστικότητας σε ένα δυναμικό περιβάλλον αλλά και ιδιαίτερα σημαντική στην καινοτομία και την ανάπτυξη νέων προϊόντων.

Οι οργανισμοί που μαθαίνουν αποφεύγουν τη στασιμότητα μέσα από τη συνεχή αυτοεξέταση και τον πειραματισμό. Οι άνθρωποι σε όλα τα επίπεδα, όχι μόνο η ανώτατη διοίκηση, πρέπει να αναμιγνύονται στη στρατηγική διοίκηση βοηθώντας να διερευνηθεί το περιβάλλον για κρίσιμες πληροφορίες, να υποδεικνύουν αλλαγές στις στρατηγικές και τα προγράμματα για να επωφελούνται από τις περιβαλλοντικές μεταβολές και να εργάζονται μαζί με άλλους ώστε να βελτιώνουν συνεχώς τις μεθόδους εργασίας, τις διαδικασίες και τις τεχνικές αξιολόγησης (Noe *et al.*, 2000, σελ 65; Wheelen & Hunger, 2002, σελ.8-9)

A.4. Θεωρία των Πόρων – Ανθρώπινοι Πόροι και Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Αν στη δεκαετία του '80 κυριάρχησε ο ορθολογικός δρόμος για την ανταγωνιστικότητα - δομική ανάλυση του κλάδου με το υπόδειγμα των πέντε βασικών δυνάμεων του M. Porter (1991 και 1998, σελ 4-5), αναμφισβήτητα η δεκαετία του '90 ανήκει στη θεωρία των πόρων και ικανοτήτων, μια σημαντική εξέλιξη στο χώρο της επιχειρησιακής στρατηγικής, η οποία ακόμα συνεχώς εξελίσσεται. Αλλά και στους Hamel και Prahalad, τους κορυφαίους ίσως εκπροσώπους του χώρου σήμερα, που με τον όρο των θεμελιωδών Ικανοτήτων

(core competencies) και την τοποθέτησή τους στην "καρδιά" της επιχειρησιακής στρατηγικής έβαλαν και τα θεμέλια για την ανάπτυξη της θεωρίας των πόρων και ικανοτήτων.

Οι δυο συγγραφείς υποστήριξαν ότι τα ανώτατα στελέχη για να κερδίσουν το παιχνίδι της ανταγωνιστικότητας θα πρέπει να μάθουν να συνδυάζουν τους πόρους της επιχείρησης - τεχνολογία, δυνατότητες παραγωγής, κ.λ.π. - με τέτοιο τρόπο ώστε να δημιουργήσουν μοναδικές ικανότητες τις οποίες δεν διαθέτουν οι ανταγωνιστές και δεν μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν. Στην πράξη θα πρέπει να ξανασκεφτούν την ιδέα της ίδιας της επιχείρησής τους και να αναπτύξουν "ένα χαρτοφυλάκιο ικανοτήτων αντί για ένα χαρτοφυλάκιο επιχειρηματικών δραστηριοτήτων". Γιατί, ενώ βραχυπρόθεσμα η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης πηγάζει από την τιμή ή και τις ιδιότητες που έχουν τα προϊόντα της, μακροπρόθεσμα, πηγάζει από την ικανότητά της να κτίζει, σε χαμηλότερο κόστος και γρηγορότερα απ' ότι οι ανταγωνιστές, τις θεμελιώδεις ικανότητες που δημιουργούν ανταγωνιστικά προϊόντα.

Οι θεμελιώδεις ικανότητες έχουν μεγαλύτερη διάρκεια ζωής από τα προϊόντα, τις τεχνολογίες ή τις επί μέρους ικανότητες και δεν συνδέονται αποκλειστικά με ένα προϊόν αλλά συμβάλλουν στη συνολική στρατηγική ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Τελικά είναι ο συνδετικός ιστός που ενώνει τις υπάρχουσες επιχειρηματικές δραστηριότητες αλλά επίσης και η μηχανή για ανάπτυξη νέων. Αποτελούν τη συλλογική μάθηση σ' έναν οργανισμό και εμπλέκουν πολλά επίπεδα ανθρώπων και όλες τις λειτουργίες (Prahalad and Hamel, 1990).

Θεμελιώδεις ικανότητες μπορεί να είναι ο τρόπος επικοινωνίας, ανάμιξης και βαθιάς δέσμευσης των εργαζομένων να εργάζονται μέσα στα πλαίσια του οργανισμού, ο τρόπος ενσωμάτωσης διαφορετικών ρευμάτων τεχνολογίας, ο συνδυασμός διαφορετικών δεξιοτήτων παραγωγής (Prahalad and Hamel, 1990), η επιχειρησιακή κουλτούρα και το εργασιακό κλίμα, η οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης και αμοιβαίας εκτίμησης με προμηθευτές ή σχέσεων αφοσίωσης με τους πελάτες ή η πρωτοποριακή προσέγγιση στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού (Παπαδάκης, 1999, σελ 95 - 97).

Η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων υιοθετήθηκε και αναπτύχθηκε στη συνέχεια και από άλλους συγγραφείς (Barney, Mahoney & Pandian, Peteraf, COllins & Montgomery: Grant, 1998, σελ 138) με το βασικό επιχείρημα ότι οι

αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον ήταν τόσες και τέτοιες που δεν ήταν πλέον αρκετή η ελκυστικότητα του κλάδου για να διατηρήσει μια επιχείρηση την κερδοφορία της. Επιπλέον μια στενότερη ματιά στο υπόδειγμα του Porter αποκαλύπτει ότι και οι Πέντε Δυνάμεις έχουν την πηγή τους στους πόρους της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή οι πόροι της επιχείρησης μπορούν να καταταχθούν σε τέσσερις κατηγορίες (Johnson & Scholes, 2002 ,σελ.153)

- **Υλικοί Πόροι** (οικονομικοί, φυσικοί)
- **'Αυλοι πόροι** (Τεχνολογία, φήμη, κουλτούρα)
- **Ανθρώπινοι Πόροι** (ειδικές- γνώσεις και δεξιότητες, ευφυΐα, κρίση, εμπειρία, εκπαίδευση, επικοινωνία, σχέσεις, υποκίνηση)
- **Συστήματα**

Οι πόροι όμως αυτοί δεν είναι αρκετοί από μόνοι τους να δώσουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Θα πρέπει να συνδυαστούν και να χρησιμοποιηθούν με τέτοιο τρόπο ώστε να της δώσουν «εξέχουσα ικανότητα» (distinctive competence) ή αυτό που οι Hamel & Prahalad (1990) ονόμασαν "θεμελιώδη" ή "μοναδική ικανότητα" και η οποία θα μετατραπεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Και αυτό εξαρτάται από το ρυθμό με τον οποίο οι πόροι αυτοί και οι ικανότητες απαξιώνονται (Διάρκεια -Durability) καθώς και από την ταχύτητα με την οποία οι ανταγωνιστές μπορούν να τους μιμηθούν (Αδυναμία Μίμησης - Imitability). Ιδιότητα που με τη σειρά της εξαρτάται από τη δυνατότητα και ικανότητα των ανταγωνιστών να προσδιορίσουν τους πόρους, τις ικανότητες και τη σχέση τους με το συγκριτικό πλεονέκτημα (Διαύγεια - Transparency), να τους συγκεντρώσουν (Μεταβιβασιμότητα - Transferability) και να τους χρησιμοποιήσουν με τέτοιο τρόπο ώστε να μιμηθούν την επιτυχία της επιχείρησης (Δυνατότητα Αντιγραφής- Replicability ή Duplicability) (Grant, σελ 118 και 125-133; Johnson & Scholes, 2002, σελ 156; Wheelen & Hunger, 2002, σελ 82-83; Παπαδάκης, 1999, σελ 91_104).

Πάνω στο ίδιο θέμα, τους πόρους και τις ικανότητες της επιχείρησης, ο Barney (1991) οικοδόμησε ένα θεωρητικό μοντέλο ορίζοντας παράλληλα και την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τότε αυτό λέγεται ότι είναι διατηρήσιμο. Σε αντίθεση με τα περιβαλλοντικά μοντέλα που θεωρούν ότι οι επιχειρήσεις ενός

κλάδου έχουν τις ίδιες ακριβώς δυνατότητες να αποκτήσουν και να ελέγξουν τους στρατηγικούς πόρους που χρειάζονται για την υλοποίηση των στρατηγικών τους, το μοντέλο των πόρων και ικανοτήτων θεωρεί ότι οι επιχειρήσεις ενός κλάδου μπορεί να είναι ανομοιογενείς σε σχέση με τους στρατηγικούς πόρους που ελέγχουν και επιπλέον οι πόροι αυτοί μπορεί να μην είναι πλήρως μετακινήσιμοι (μεταβιβάσιμοι) ανάμεσα στις επιχειρήσεις. Επομένως η ανομοιογένεια αυτή μπορεί να διαρκεί και για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Μια επιχείρηση έχει ένα **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** όταν εφαρμόζει μια στρατηγική που δημιουργεί αξία χωρίς ταυτόχρονα η στρατηγική αυτή να εφαρμόζεται από οποιονδήποτε άλλο από τους τρέχοντες ή ενδεχόμενους ανταγωνιστές. Μια επιχείρηση έχει ένα **διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** όταν εφαρμόζει μια στρατηγική που δημιουργεί αξία χωρίς ταυτόχρονα η στρατηγική αυτή να εφαρμόζεται από οποιονδήποτε άλλο από τους τρέχοντες ή ενδεχόμενους ανταγωνιστές και όταν αυτές οι άλλες επιχειρήσεις δεν μπορούν να αντιγράψουν τα οφέλη αυτής της στρατηγικής. Δηλαδή το αν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι διατηρήσιμο ή όχι δεν σχετίζεται με το χρόνο (δηλ ότι θα διαρκέσει για πάντα) αλλά εξαρτάται από την επιτυχία των προσπαθειών των ανταγωνιστών να το αντιγράψουν. Και επομένως, οι πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος θα πρέπει να αναζητηθούν στην *ανομοιογένεια* και την ακινησία των πόρων των επιχειρήσεων (Barney, 1991).

Επειδή όμως η σύλληψη και η εφαρμογή των στρατηγικών εμπλέκει ποικίλους επιχειρησιακούς πόρους, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι σε θέση να απομονώσουν ενδεχόμενα πλεονεκτήματα που βασίζονται στους πόρους τους. Πριν όμως αναγνωρίσει μια επιχείρηση ποιοι από τους πόρους και τις ικανότητές της είναι θεμελιώδεις θα πρέπει πρώτα να αναγνωρίσει τι είδους πόρους και ικανότητες κατέχει, Ένας καλός τρόπος για να το κάνει αυτό είναι να χρησιμοποιήσει την **«αλυσίδα αξίας»**

A.4.1. Η Αλυσίδα Αξίας

Η προσέγγιση της επιχείρησης με την αλυσίδα αξίας που αναπτύχθηκε από τον M.Porter είναι ένα γενικό πλαίσιο στρατηγικού σκέπτεσθαι και ένας συστηματικός τρόπος εξέτασης όλων των δραστηριοτήτων που εκτελεί μια επιχείρηση και του πώς

αυτές αλληλεπιδρούν. Στην ουσία εξερευνά τις πηγές και τα στηρίγματα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθώς και τη διατηρησιμότητά του και συνδέει τις δραστηριότητες της επιχείρησης με την κερδοφορία.

Η αλυσίδα αξίας κάθε επιχείρησης συντίθεται από εννέα γενικές κατηγορίες δραστηριοτήτων, πέντε κύριες και τέσσερις υποστηρικτικές, που συνδέονται μεταξύ τους με χαρακτηριστικούς τρόπους.



Ο τρόπος που μια επιχείρηση εκτελεί τις ατομικές δραστηριότητες είναι μια αντανάκλαση της ιστορίας της, της στρατηγικής της και του τρόπου που την υλοποιεί και πιθανόν να αποτελεί και το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα (Porter, 1998,σελ.33-37, Παπαδάκης, 1999, σελ.105-112, Johnson & Scholes,2002, sel.161).

Ανάμεσα στις υποστηρικτικές δραστηριότητες περιλαμβάνεται και η διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, μια ιδιαίτερα σημαντική περιοχή που υπερβαίνει όλες τις κύριες δραστηριότητες (Johnson & Scholes, 2002, σελ.161). Είναι εμφανής η σημασία αυτής της λειτουργίας σε όλη την αλυσίδα αξίας, καθώς όλες οι

δραστηριότητες χρησιμοποιούν προσωπικό.

Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας των περισσότερων επιχειρήσεων, αλλά «σι τα στατιστικά δεδομένα δείχνουν ότι ενώ στο όχι και πολύ μακρινό παρελθόν το μεγαλύτερο μέρος της προστιθέμενης αξίας ενός προϊόντος προερχόταν από τις διαδικασίες παραγωγής, σήμερα, η προστιθέμενη αξία προέρχεται κυρίως από τεχνολογικές βελτιώσεις, την καινοτομία, το σχεδιασμό χαρακτηριστικών και της εικόνας του προϊόντος και άλλων στοιχείων που μόνο οι υπηρεσίες μπορούν να δημιουργήσουν. Επιπλέον, τα τρία τέταρτα του ενεργού εργατικού δυναμικού απασχολούνται σε δραστηριότητες υπηρεσιών. Στην πράξη, οι περισσότερες επιχειρήσεις είναι κυρίως λειτουργίες υπηρεσιών. Γι' αυτό οι επιχειρήσεις σήμερα οικοδομούν τις στρατηγικές τους όχι γύρω από τα προϊόντα αλλά γύρω από τη βαθιά γνώση λίγων θεμελιωδών δραστηριοτήτων - υπηρεσιών όπου η επιχείρηση έχει- ή μπορεί να αναπτύξει - μοναδικές ικανότητες. Οι υπεύθυνοι για τη χάραξη της στρατηγικής επικεντρώνουν την προσοχή τους στον προσδιορισμό εκείνων των δραστηριοτήτων υπηρεσιών που μπορούν να κάνουν καλύτερα από τους ανταγωνιστές τους, που παρέχουν τη μεγαλύτερη αξία στον πελάτη και που δίνουν τελικά και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα στη διεκπεραίωση αυτών των δραστηριοτήτων - υπηρεσιών είναι αποφασιστικής σημασίας (Schneider & Bowen, 1993).

Ο Barney (1991) προχωρώντας τη λογική της αλυσίδας αξίας λίγο πιο πέρα, προσδιόρισε τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που θα πρέπει να έχουν οι πόροι ώστε να θεωρηθούν πηγές διατηρήσιμου ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος. Και αυτά είναι:

α) Θα πρέπει να είναι πολύτιμοι, με την έννοια ότι δημιουργούν αξία εκμεταλλευόμενοι τις ευκαιρίες ή εξουδετερώνοντας τις απειλές. Και αυτό δείχνει μια σημαντική συμπληρωματικότητα ανάμεσα στα περιβαλλοντικά μοντέλα και στο μοντέλο των πόρων.

β) Θα πρέπει να είναι σπάνιοι ανάμεσα στους ανταγωνιστές της επιχείρησης, τωρινούς και μελλοντικούς. Δηλαδή, είτε θα πρέπει να είναι μοναδικοί είτε θα πρέπει να τους κατέχουν ελάχιστες μόνο επιχειρήσεις.

γ) Θα πρέπει να μην μπορεί να τους μιμηθεί κανείς τέλεια. Και αυτό μπορεί να συμβαίνει όταν συντρέχουν τρεις λόγοι, μεμονωμένα ή σε συνδυασμό μεταξύ τους: i)

Η ικανότητα μιας επιχείρησης να αποκτήσει έναν πόρο εξαρτάται από *μοναδικές ιστορικές συνθήκες*, δηλ. από τη μοναδική ιστορική διαδρομή της κάθε επιχείρησης.

ii) Ο δεσμός ανάμεσα στους πόρους που κατέχει μια επιχείρηση και το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα είναι *απιωδώς ασαφής*, δηλαδή η σχέση αυτή δεν είναι δυνατόν να κατανοηθεί πλήρως. Και iii) ο πόρος που γεννά αυτό το πλεονέκτημα είναι *κοινωνικά περίπλοκος*, δηλαδή βασίζεται σε περίπλοκα κοινωνικά φαινόμενα. Τα οποία είναι πέρα από τη δυνατότητα των επιχειρήσεων να τα χειριστούν και να τα επηρεάσουν συστηματικά, όπως Π.χ. οι κοινωνικές σχέσεις, η οργανωσιακή κουλτούρα, οι παραδόσεις κ.α.

δ) Θα πρέπει να μην υπάρχουν στρατηγικά ισοδύναμα υποκατάστατά τους, είτε από *παρόμοιους* πόρους που να επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να διαμορφώνουν και να εφαρμόζουν ίδιες στρατηγικές, είτε από πολύ *διαφορετικούς* πόρους που μπορούν όμως να είναι στρατηγικά υποκατάστατα.

Χρησιμοποιώντας το μοντέλο των πόρων μια επιχείρηση μπορεί να κατανοήσει και να δώσει απάντηση αν ένας επιχειρησιακός πόρος είναι πηγή διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ή όχι, όπως δείχνει το παρακάτω σχήμα



Στην πραγματικότητα, είναι δύσκολο να βρεθούν καταστάσεις στις οποίες το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πηγάζει αποκλειστικά και μόνο από έναν στρατηγικό πόρο. Πολύ συχνά είναι ο συνδυασμός μιας ποικιλίας στρατηγικών πόρων, γνωστής στη βιβλιογραφία ως **δέσμη πόρων** (resource bundle, Barney, 1991) που συνεισφέρουν, και ατομικά και αλληλεπιδρώντας μεταξύ τους, στη

δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ενώ κάποιοι συγγραφείς (Smith *et al.*, 1996) προσθέσανε στο μοντέλο και μια άλλη σημαντική παράμετρο, την οργανωσιακή μάθηση, τόσο ως διαδικασία όσο και ως αποτέλεσμα, ως στρατηγική ικανότητα της επιχείρησης που συμπληρώνει την αρχική στατική θεώρηση του μοντέλου με τη δυναμική που εμπεριέχει η προσπάθεια για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Περνώντας από το μακρο-επίπεδο της θεωρίας των πόρων και ικανοτήτων της επιχείρησης στο μικρο-επίπεδο της οργανωσιακής συμπεριφοράς και της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων μπορούμε να δούμε πως οι ανθρώπινοι πόροι συναντούν τα κριτήρια της θεωρίας αυτής και μπορούν να αποτελέσουν μια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στη βιβλιογραφία οι ανθρώπινοι πόροι μιας επιχείρησης ορίζονται ως η δεξαμενή του ανθρώπινου κεφαλαίου που αυτή ελέγχει με σχέση ευθείας απασχόλησης. Από την άλλη μεριά, οι πρακτικές ανθρωπίνων πόρων είναι εκείνες οι δραστηριότητες του οργανισμού που έχουν στόχο τη διοίκηση της δεξαμενής του ανθρώπινου κεφαλαίου και την εξασφάλιση ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο απασχολείται προς την κατεύθυνση της εκπλήρωσης των οργανωσιακών στόχων. Αυτό που αναγνωρίζεται ως ο σημαντικός πόρος είναι τα μέλη του οργανισμού ατομικά μάλλον παρά οι πρακτικές ή οι διαδικασίες (Wright *et al.*, 1994).

Πολλοί συγγραφείς όταν αναφέρονται στους ανθρώπινους πόρους εστιάζουν στις σύμφυτες γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες των ατόμων, χαρακτηριστικά όμως που δεν είναι από μόνα τους ικανά να προσθέσουν αξία στην επιχείρηση αν δεν εκφραστούν μέσα από συγκεκριμένη εργασιακή συμπεριφορά. Και αυτή ακριβώς η συμπεριφορά είναι ο ενδιάμεσος κρίκος ανάμεσα στη στρατηγική και την επίδοση της επιχείρησης.

Με τη χρήση των βασικών ιδεών της θεωρίας των πόρων μπορεί να αποδειχτεί ότι οι ανθρώπινοι πόροι μπορούν να είναι πηγή διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος επειδή συγκεντρώνουν τα κριτήρια του να είναι πολύτιμοι, σπάνιοι, μη αντιγράψιμοι και μη υποκαταστάσιμοι (Wright *et al.* 1994.)

A.4.2. Οι Ανθρώπινοι Πόροι ως Πολύτιμοι

Τόσο η θεωρία όσο και οι έρευνες έχουν δείξει ότι οι ανθρώπινοι πόροι

προσθέτουν αξία στην επιχείρηση. Από τη στιγμή που οι διαφορετικές ειδικότητες (επαγγέλματα) στις επιχειρήσεις απαιτούν διαφορετικές δεξιότητες και τα άτομα διαφέρουν και στον τύπο και στο επίπεδο των ικανοτήτων τους, τότε υπάρχει ανομοιογένεια στην προσφορά και ζήτηση ανθρώπινου κεφαλαίου. Διάφορα μοντέλα και τεχνικές έχουν μετρήσει την αξία αυτή και υπάρχει ομοφωνία ότι ανώτερης ποιότητας άνθρωποι πόροι έχουν σαν αποτέλεσμα υψηλότερη οικονομική αξία για τις επιχειρήσεις. Οι μετρήσεις αυτές στρέφουν την προσοχή από την αποδιδόμενη στις πρακτικές ανθρωπίνων πόρων αξία στην απόλυτη αξία των ίδιων των ανθρωπίνων πόρων. Υποστηρίζεται ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο παρέχει στις επιχειρήσεις αξία, όπως υπάρχουν και μέθοδοι αποτίμησης της αξίας αυτής.

A.4.3. Οι Ανθρώπινοι Πόροι ως σπάνιοι

Η αντιληπτική ικανότητα (cognitive ability) έχει αποδειχτεί ότι έχει μια δυνατή θετική σχέση με την επίδοση των ατόμων και είναι αυτή που Προσθέτει την αυξανόμενη οικονομική αξία στην επιχείρηση, Πιθανόν να είναι το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό γνώρισμα στο προσωπικό εξαιτίας του γεγονότος ότι οι μελλοντικές προκλήσεις στους οργανισμούς θα απαιτούν προσαρμοστικότητα και ευελιξία από το εργατικό δυναμικό. Δεδομένου ότι η αντιληπτική ικανότητα ακολουθεί την κανονική κατανομή στον πληθυσμό, οι άνθρωποι πόροι με υψηλά επίπεδα αντιληπτικής ικανότητας είναι, εξ ορισμού, σπάνιοι!. Έτσι μπορεί κανείς να πει με ασφάλεια ότι επιχειρήσεις με υψηλά επίπεδα μέσου όρου αντιληπτικής ικανότητας σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους κατέχουν περισσότερο πολύτιμους ανθρώπινους πόρους απ' ότι οι ανταγωνιστές τους.

A.4.4. Οι Ανθρώπινοι Πόροι και η ικανότητα μίμησης τους

Για να μιμηθούν οι ανταγωνιστές έναν πόρο θα πρέπει να είναι ικανοί πρώτον να προσδιορίσουν ακριβώς την πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και δεύτερον να αντιγράψουν τόσο τα σχετικά συστατικά της δεξαμενής ανθρώπινου κεφαλαίου όσο και τις συνθήκες κάτω από τις οποίες αυτοί οι πόροι λειτουργούν. Όμως, ο τρόπος με τον οποίο οι άνθρωποι πόροι λειτουργούν σαν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να προσδιορίζεται από μοναδικές ιστορικές συνθήκες, να

υπόκειται σε αιτιώδη ασάφεια ή να πηγάζει από κοινωνική πολυπλοκότητα, κάτι που συναντάται πολύ συχνά στην πράξη και δεν φανερώνει ποια άτομα ακριβώς είναι υπεύθυνα για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Για να γίνει αυτό κατανοητό είναι σημαντική η διάκριση μεταξύ ικανοτήτων και συμπεριφορών. Τα χαρακτηριστικά των ατόμων, δηλαδή οι δεξιότητες και ικανότητες, δεν παρέχουν από μόνες τους αξία στην επιχείρηση εκτός και αν μετουσιωθούν σε συγκεκριμένη εργασιακή συμπεριφορά, που είναι και ο αμεσότερος τρόπος δια μέσου του οποίου εφαρμόζονται οι στρατηγικές. Ενώ όμως τα άτομα πρέπει να έχουν τις ικανότητες για να αποδώσουν τις απαιτούμενες εργασιακές συμπεριφορές, το να έχουν τις απαραίτητες ικανότητες δεν εξασφαλίζει και το ότι οι απαιτούμενες συμπεριφορές θα αποδοθούν. Είναι μέσα από την επιχειρησιακή κουλτούρα και τις μοναδικές εργασιακές συνθήκες που αυτή δημιουργεί σε κάθε επιχείρηση που οι ικανότητες αυτές θα εκφραστούν τελικά σε κατάλληλη εργασιακή συμπεριφορά.

Επί πλέον η μετακίνηση των ατόμων από τη μια επιχείρηση στην άλλη είναι συχνά δυσχερής από τα σημαντικά Κόστη συναλλαγών που συνεπάγεται. Μέσα απ' αυτό το συνδυασμό προκύπτει η αξία που δημιουργούν για τις επιχειρήσεις οι ανθρώπινοι πόροι. Όμως είναι πολύ απίθανο να αναπαράγει κανείς τις ακριβείς ιστορικές συνθήκες, αλληλεπιδράσεις και προγράμματα και να αντιγράψει τις προσωπικότητες των εργαζομένων μιας επιχείρησης εξαιτίας των πολλών απροόπτων και ενδεχομένων που υπάρχουν στις διάφορες οργανωσιακές καταστάσεις. Γι' αυτό το λόγο τα πλεονεκτήματα που βασίζονται στους ανθρώπινους πόρους είναι σχεδόν πάντα αδύνατο να τα μιμηθεί κανείς.

A.4.5. Οι Ανθρώπινοι Πόροι ως μη υποκαταστάσιμοι

Οι ανθρώπινοι πόροι είναι από τους ελάχιστους πόρους των επιχειρήσεων που έχουν τη δυνατότητα **α)** να μην απαξιωθούν ποτέ και **β)** να μετακινηθούν (να χρησιμοποιηθούν) κατά μήκος μιας ποικιλίας τεχνολογιών, προϊόντων και αγορών. Αυτό που τους κάνει αναντικατάστατους είναι οι ικανότητες που κατέχουν, όπως Π.χ. η αντιληπτική ικανότητα η οποία σταθερά απαιτείται ακόμη και σε εξαιρετικά ανόμοια επαγγέλματα, ώστε να μπορούν με τη συνεχή εκπαίδευση να ανταποκρίνονται σε όλες τις απαιτήσεις. Έτσι, ακόμη και στην περίπτωση που μπορεί να υπάρξει κάποιο

υποκατάστατό τους, Π.χ. μια νέα τεχνολογία, αυτό δεν μπορεί να συμβεί παρά μόνο βραχυπρόθεσμα, αν και το νέο υποκατάστατό τους δεν είναι από μόνο του πολύτιμο, σπάνιο, μη αντιγράψιμο και μη υποκαταστάσιμο (Wright *et al.*,1994).

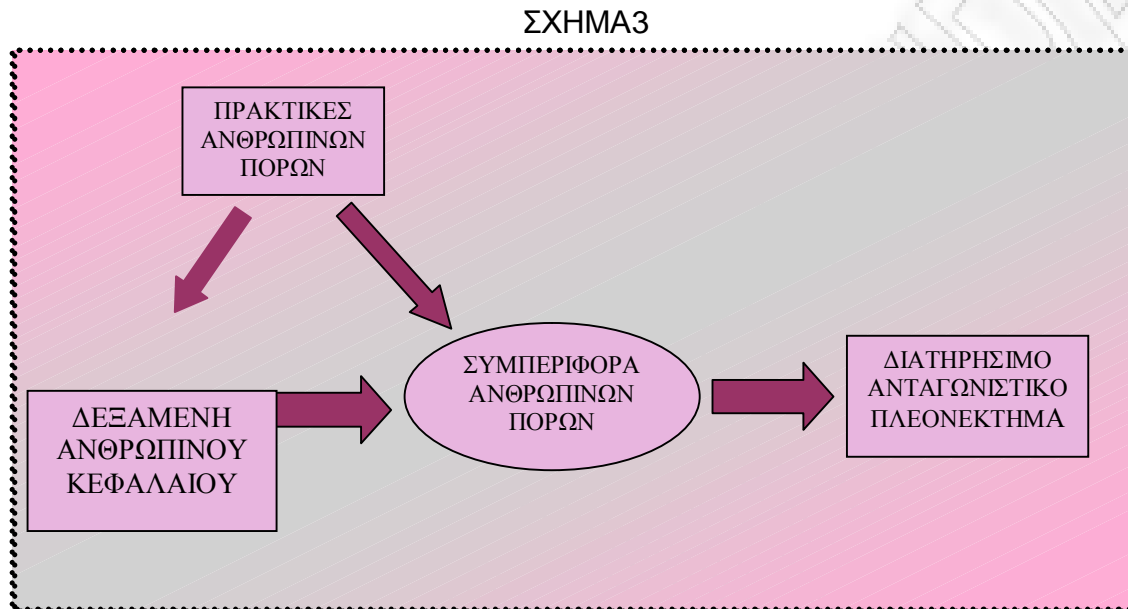
Παρότι στη ρητορική για τους ανθρώπινους πόρους, σε συμφωνία με αυτή της στρατηγικής διοίκησης, ευρέως σημειώνεται ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να προέλθει από την ομάδα της ανώτατης διοίκησης (Barney, 1991, Castanias & Helfat, 1991: αναφορά από Wright *et al.*,1994), εν τούτοις πηγή διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι μάλλον η ευρύτερη δεξαμενή ανθρώπινου κεφαλαίου. Κι αυτό λόγω της ευθείας ανάμιξης των εργαζομένων στην παραγωγή του προϊόντος ή της υπηρεσίας (Wright *et al.*, 1994) και της ενδιάμεσης σχέσης τους μεταξύ της επιχείρησης και των πελατών, ιδιαίτερα στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών (Schneider,1944) Επιπλέον μετακινούνται από τη μια επιχείρηση στην άλλη - σε χαμηλότερο βαθμό και οι μεταξύ τους σχέσεις μπορεί να χαρακτηρίζονται από κοινωνική πολυπλοκότητα ώστε να είναι μη αντιγράψιμες. Η ουσιαστική ευθύνη και συμβολή της ανώτατης διοίκησης είναι να δημιουργεί εκείνες τις συνθήκες κάτω από τις οποίες η δεξαμενή του ανθρώπινου κεφαλαίου θα αποδειχτεί πηγή διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο τρόπος και οι μηχανισμοί μέσα από τους οποίους θα γίνει αυτό διαφέρουν, εξαρτώμενοι από τις συνθήκες του περιβάλλοντος (Wright *et al.*1994)

Σε στατικά περιβάλλοντα, οι επιχειρήσεις που διαθέτουν υψηλά ποιοτικά επίπεδα πόρων ανθρώπινου κεφαλαίου θα πρέπει να έχουν και πλεονεκτική υπεροχή σε παραγωγικότητα μέσα από την ανάπτυξη περισσότερο αποτελεσματικών τρόπων να φέρουν σε πέρας τις απαιτήσεις των εργασιών.

Σε δυναμικά περιβάλλοντα, οι επιχειρήσεις που κατέχουν υψηλά επίπεδα πόρων ανθρώπινου κεφαλαίου έχουν και μεγαλύτερη ικανότητα να απαντούν στις περιβαλλοντικές αλλαγές, δισυσθανόμενες έγκαιρα την ανάγκη για αλλαγή, αναπτύσσοντας στρατηγικές που συναντούν την αλλαγή και εφαρμόζοντας γρήγορα και αποτελεσματικά αυτές τις στρατηγικές.

Ο μοχλός που θα αναπτύξει την υπάρχουσα σε κάθε επιχείρηση δεξαμενή ανθρώπινου κεφαλαίου είναι οι πρακτικές Ανθρώπινων Πόρων. Αν και οι ίδιες από μόνες τους δεν συγκεντρώνουν από θεωρητική σκοπιά τα χαρακτηριστικά για να μπορούν να είναι πηγές διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όμως

παίζουν ένα σημαντικό ρόλο στη δημιουργία του μέσα από την ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου και επηρεάζοντας τη συμπεριφορά των εργαζομένων, όπως δείχνει το παρακάτω σχήμα:



Η θεωρία των πόρων της επιχείρησης υποδεικνύει την ανάγκη της ενσωμάτωσης των ανθρωπίνων πόρων στο στάδιο του σχηματισμού της στρατηγικής. Η προσέγγιση αυτή παρέχει ένα πλαίσιο για να εξεταστεί το ενδεχόμενο (η δυνατότητα) για μια δεδομένη δεξαμενή ανθρωπίνων πόρων κεφαλαίου να φέρουν εις πέρας μια δεδομένη στρατηγική. Έτσι πιθανόν να αποδεικνύει (δηλώνει) το γεγονός ότι οι στρατηγικές δεν είναι καθολικά υλοποιήσιμες (εφαρμόσιμες), αλλά εξαρτώνται από την ύπαρξη της απαραίτητης βάσης ανθρωπίνων πόρων για να τις εφαρμόσουν. Μπορεί κανείς να συμπεράνει ότι οι ανθρώπινοι πόροι πάντα είναι μια ενδεχόμενη πηγή διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Εντούτοις, επειδή χαρακτηρίζονται από αιιώδη ασάφεια, κοινωνική πολυπλοκότητα και μοναδικές ιστορικές συνθήκες, δεν μπορούν όλες οι επιχειρήσεις να αναπτύξουν επιτυχημένα τους ανθρώπινους πόρους σαν ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από τη μίμηση των πρακτικών Ανθρωπίνων Πόρων επιχειρήσεων που έχουν αναπτύξει επιτυχημένα τους ανθρώπους πόρους τους (Wright *et al.*, 1994, σελ 322).

Είναι λοιπόν σαφές ότι σε κάθε επιχείρηση υπάρχουν άτομα ή ομάδες που

παρέχουν προστιθέμενη αξία στην επιχείρηση με το να κατέχουν δεξιότητες και ικανότητες που είναι μοναδικές, ή να αναπτύσσουν ικανότητες, δεξιότητες και σχέσεις που δεν είναι δυνατόν να μιμηθούν οι ανταγωνιστές ή να αντικατασταθούν από οποιονδήποτε άλλο πόρο (Bamey, 1991). Αν και αυτοί οι άνθρωποι ή οι ομάδες είναι κρίσιμοι για την επιχείρηση, οι ικανότητες και τα κίνητρά τους είναι εν μέρει το αποτέλεσμα ενός ολόκληρου χαρτοφυλακίου πολιτικών, διαδικασιών και πρακτικών που τις εκπαιδεύουν, τις αναπτύσσουν και τις διατηρούν.

Αυτές οι πολιτικές δεν είναι από μόνες τους ικανές να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από τη στιγμή που υπάρχει το ενδεχόμενο να καταστούν αντικείμενο μίμησης ή να υποκατασταθούν. Εν τούτοις, παίζουν ένα σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα από τη δημιουργία και ανάπτυξη μιας υψηλής ποιότητας δεξαμενής ανθρώπινου κεφαλαίου. Ουσιαστικά η συστηματική επιρροή των διαδικασιών αυτών μπορεί να φέρει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Τα συστήματα Ανθρωπίνων Πόρων διευκολύνουν την ανάπτυξη δεξιοτήτων που είναι ειδικές για την επιχείρηση, παράγουν πολύπλοκες, σύνθετες κοινωνικές σχέσεις, είναι ενσωματωμένα στην ιστορία και κουλτούρα της επιχείρησης και παράγουν σιωπηλή οργανωσιακή γνώση. Συνεισφέρουν στο διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο βαθμό που εκμαιεύουν και ενισχύουν ρόλους συμπεριφοράς που μειώνουν το κόστος ή αυξάνουν τη διαφοροποίηση ή και τα δύο.

Οι πρακτικές Ανθρωπίνων Πόρων μεσολαβούν στη σχέση ανάμεσα στο ανθρώπινο κεφάλαιο και στο διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με τέτοιο τρόπο ώστε η δεξαμενή κεφαλαίου να έχει αποτέλεσμα στο διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μόνο όταν συνδέεται με κατάλληλες πρακτικές οι οποίες εκμαιεύουν από τους εργαζόμενους παραγωγική συμπεριφορά. Με βάση το συμπέρασμα αυτό, ο δυνατός δεσμός ανάμεσα στη στρατηγική και στις διαδικασίες ανθρωπίνων πόρων μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερη ανταγωνιστικότητα και οργανωσιακή αποτελεσματικότητα.

Β' ΕΝΟΤΗΤΑ : ΣΥΝΔΕΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ-ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Ένας τρόπος να κατανοήσει και να αφομοιώσει κανείς τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στη στρατηγική διοίκηση και τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων είναι μέσα από την ανάπτυξη ενός μοντέλου που να δείχνει τη συνοχή αυτή. Παρ'ότι το θέμα του ενός και μοναδικού μοντέλου στρατηγικής παραμένει ακόμη άλυτο, εν τούτοις εξαιτίας του ότι πρακτικά σε όλα τα επιχειρηματικά περιβάλλοντα αυξάνεται η πολυπλοκότητα και μειώνεται η προβλεψιμότητα, σύμφωνα με αρκετούς θεωρητικούς υπάρχει όλο και μεγαλύτερη ανάγκη για την ανάπτυξη μοντέλων που ενσωματώνουν τη διαφορετικότητα της σκέψης και των θεωρήσεων πάνω στο θέμα.

Σε αυτή τη βάση έχουν οικοδομηθεί διάφορα μοντέλα τα οποία με ελάχιστες παραλλαγές, που έχουν σχέση με τον αριθμό μεταβλητών που χρησιμοποιούν, στηρίζονται στις ίδιες βασικές αρχές ότι η ουσία του στρατηγικού σχεδιασμού έχει να κάνει με τον ανταγωνισμό και ότι ο σχηματισμός της στρατηγικής επηρεάζεται όχι μόνο από εξωτερικούς παράγοντες (περιβάλλον) που συνιστούν τις ευκαιρίες και απειλές, αλλά και εσωτερικούς (δομή, κουλτούρα, δεξιότητες, πόροι, τεχνολογία) , που αποτελούν και τις δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης, ενώ στο σχεδιασμό της, σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν επίσης η αποστολή και οι στόχοι της επιχείρησης. Η τελική στρατηγική επιλογή έρχεται ως απάντηση στις ερωτήσεις αναφορικά με το πού θα ανταγωνιστεί η επιχείρηση.

Οι Gunnigle & Moore (1994) επιπλέον, προσδιορίζουν τρία βασικά στοιχεία της αναλυτικής αυτής διαδικασίας, που τα συνδέουν αντίστοιχα με τα τρία επίπεδα της στρατηγικής, την εταιρική, την επιχειρησιακή και τη λειτουργική, και υποστηρίζουν ότι θα πρέπει να ενυπάρχουν σε όλα τα μοντέλα για να γίνεται κατανοητό το πώς συνδυάζονται μεταξύ τους για να δημιουργήσουν μια συνεκτική εικόνα των αλληλεπιδράσεών τους. Τα στοιχεία αυτά είναι:

- A) Το Πλαίσιο** μέσα στο οποίο αναπτύσσεται η στρατηγική, που απαντά στο γιατί επιδιώκεται η συγκεκριμένη στρατηγική με δεδομένους στο πλαίσιο αυτό τους περιβαλλοντικούς, οικονομικούς, νομικούς, κουλτούρας και λοιπούς περιορισμούς
- B) Το περιεχόμενο** της στρατηγικής, δηλ το τί επιδιώκει η στρατηγική, τι είδους πληροφόρηση χρησιμοποιεί, από πού την αντλεί και σε ποια επιχειρηματική λογική

βασίζεται και

Γ) Η διαδικασία μέσα από την οποία σχηματίζεται και υλοποιείται, δηλ. το πώς η στρατηγική πραγματοποιείται, ποιος εμπλέκεται, και πώς ενεργοποιούνται οι μηχανισμοί για την εφαρμογή της.

Μέσα από την ανάλυση αυτή γίνεται φανερό και η συνοχή μεταξύ των διακριτών μεν αλλά αλληλοεξαρτώμενων σταδίων της στρατηγικής ανάλυσης και στρατηγικής εφαρμογής, ώστε το τι πρέπει να γίνει να συνδυάζεται με το πώς θα γίνει, και προσδιορίζεται η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων ως κεντρικό και αναπόσπαστο μέρος της διαδικασίας σχεδιασμού τόσο πριν η δραστηριότητα αυτή ξεκινήσει όσο και κατά τη διάρκεια εκτέλεσής της.

Παρότι κάθε στάδιο αυτής της διαδικασίας εμπεριέχει θέματα που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό, στην πράξη οι επιχειρήσεις συχνά δεν δίνουν την πρέπουσα σημασία σε αυτό και συνήθως περιορίζουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων σε μια ομάδα ανώτατων στελεχών. Εν τούτοις είναι επιβεβλημένη η ανάμιξη και συμμετοχή του τμήματος ανθρωπίνων πόρων σε όλα τα παραπάνω στάδια (Noe *et al.*, 2000; Schuler, 1991; Gunnigle & Moore, 1994; Johnson & Scholes, 2002) και ο μετασχηματισμός του ρόλου του τμήματος ανθρωπίνων πόρων από στρατηγικά μετα-ενεργητικός σε στρατηγικά προ-ενεργητικός (Brockbank, 1999; Budhwar, 2000; Kane *et al.*, 1999). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα σχετικών ερευνών η ανάμιξη των στελεχών Ανθρωπίνων Πόρων στη στρατηγική διαδικασία αυξάνει την εκτίμηση στο πρόσωπό τους στη συνείδηση των υπολοίπων στελεχών, αυξάνει τη λειτουργική αποτελεσματικότητα της συνάρτησης ανθρωπίνων πόρων και ο βαθμός ανάμιξης της είναι μεγαλύτερος όταν η ανώτατη διοίκηση θεωρεί τους ανθρώπους στρατηγικό πόρο και βασίζει σ' αυτούς τη θεμελιώδη ικανότητα της επιχείρησης (Wright *et al.*, 1998).

Έρευνες έδειξαν ότι ανάμεσα στο τμήμα ανθρωπίνων πόρων και το τμήμα στρατηγικού σχεδιασμού υπάρχουν τέσσερα επίπεδα ενσωμάτωσης:

A) Η διοικητική σύνδεση, που είναι και το κατώτερο επίπεδο ενσωμάτωσης, κατά το οποίο το τμήμα ανθρωπίνων πόρων ασχολείται μόνο με τις καθημερινές υποθέσεις ρουτίνας και είναι εντελώς αποκομμένο από οποιοδήποτε συστατικό της διαδικασίας στρατηγικής διοίκησης, τόσο στο σχηματισμό όσο και στην εφαρμογή της

στρατηγικής

Β) Η μονομερής σύνδεση, κατά την οποία το τμήμα στρατηγικού σχεδιασμού αναπτύσσει το στρατηγικό πλάνο και μετά πληροφορεί το τμήμα ανθρωπίνων πόρων γι' αυτό. Αυτό το είδος ενσωμάτωσης συχνά οδηγεί σε στρατηγικά πλάνα τα οποία η επιχείρηση δεν μπορεί να υλοποιήσει επιτυχημένα.

Γ) Η αμφίδρομη σύνδεση, κατά την οποία υπάρχει αλληλοενημέρωση των δυο τμημάτων κατά τη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού και η οποία ολοκληρώνεται σε τρία βήματα, και

Δ) Η σταδιακή ενσωμάτωση, κατά την οποία υπάρχει δυναμική, πολύπλευρη και συνεχής αλληλεπίδραση μεταξύ των δυο τμημάτων, γεγονός που δηλώνει την πλήρη ενσωμάτωση του τμήματος ανθρωπίνων πόρων τόσο στο σχεδιασμό όσο και στην εφαρμογή της στρατηγικής (Noe, 2000, σελ 45-47).

Το συνεκτικό στοιχείο λοιπόν ανάμεσα στη διαμόρφωση της στρατηγικής, την εφαρμογή και τη διεκπεραίωση των δραστηριοτήτων είναι το ανθρώπινο δυναμικό. Άνθρωποι σκέπτονται και αποφασίζουν, άνθρωποι υλοποιούν και άνθρωποι ελέγχουν και εκτελούν τις λειτουργίες. Οποιοδήποτε μοντέλο λήψης στρατηγικών αποφάσεων και αν χρησιμοποιηθεί, οποιαδήποτε Προσέγγιση της στρατηγικής και αν υιοθετηθεί, άνθρωποι θα κληθούν να το κάνουν και να το εφαρμόσουν. Μικρή σημασία έχει ποιο τεχνολογία θα χρησιμοποιηθεί, ποιος τρόπος παραγωγής θα προκριθεί. Η επιτυχής υλοποίηση των στρατηγικών επιλογών της επιχείρησης προϋποθέτει την πλήρη ανάμιξη και την αρμονική συνεργασία των εμπλεκόμενων ατόμων σε όλα τα επίπεδα. Και η συνεργασία αυτή επιτυγχάνεται με τη συστηματική διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων ή με άλλα λόγια μέσα από τη **Στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων**.

Η Στρατηγική Ανθρωπίνων Πόρων είναι το μέσο με το οποίο οι επιχειρήσεις αυξάνουν την ανταγωνιστικότητα και προάγουν την αποτελεσματικότητά τους (Wright *et al.*, 1998) και ο σκοπός της η αποτελεσματική αξιοποίηση των ανθρωπίνων πόρων που θα τους φέρει πρόσωπο με πρόσωπο με τις στρατηγικές ανάγκες του οργανισμού (Schuler, 1991).

B.1. Εφαρμογή Επιχειρησιακής Στρατηγικής και Ανθρώπινοι Πόροι

Η επιτυχία της στρατηγικής εφαρμογής εξαρτάται από πέντε σημαντικές μεταβλητές: την οργανωσιακή δομή, το σχεδιασμό των έργων, την επιλογή, εκπαίδευση και ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων, τα συστήματα αμοιβής και τους τύπους των πληροφοριακών συστημάτων. Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων έχει την πρωταρχική ευθύνη για τρεις απ' αυτές, τα έργα, τους ανθρώπους και τα συστήματα αμοιβής, ενώ και οι άλλες δύο επηρεάζονται επίσης άμεσα απ' αυτήν. Πρώτα θα πρέπει να σχεδιαστούν και να ομαδοποιηθούν τα έργα σε εργασίες με τρόπο αποδοτικό και αποτελεσματικό. Δεύτερον το τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων θα πρέπει να εξασφαλίσει ότι ο οργανισμός είναι επαρκώς στελεχωμένος και ποσοτικά, δηλαδή με τον κατάλληλο αριθμό, και ποιοτικά με ανθρώπους που έχουν τη γνώση, την ικανότητα και τη δεξιότητα να συμπεριφέρονται κατάλληλα για την εφαρμογή της στρατηγικής. Και επί πλέον θα πρέπει να αναπτύξει συστήματα διοίκησης της απόδοσης και συστήματα αμοιβών που θα υποκινούν τους εργαζόμενους να εργάζονται προς την ίδια αυτή κατεύθυνση. Όλα αυτά μπορούν να πραγματοποιηθούν μέσα από τη διοίκηση των πρακτικών ανθρωπίνων πόρων (Noe *et al.*, 2000, σελ 52).

Η λειτουργία Ανθρωπίνων Πόρων μπορεί να ειπωθεί ότι έχει έξι κατηγορίες πρακτικών τις οποίες χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για να υλοποιήσουν τη στρατηγική τους. Κάθε μια απ' αυτές αναφέρεται σε διαφορετική λειτουργική περιοχή της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων: ανάλυση/σχεδιασμός έργου, στρατολόγηση/επιλογή, εκπαίδευση και ανάπτυξη, διοίκηση απόδοσης, δομή αμοιβών/κίνητρα/παροχές και εργασιακές σχέσεις.

Σύμφωνα με τη *θεωρία της εξάρτησης και συνέπειας* (contingency theory) μεταξύ ανταγωνιστικής στρατηγικής και στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων οι οργανισμοί θα αντιμετωπίσουν σοβαρά προβλήματα στην υλοποίηση της στρατηγικής τους εάν αυτή δεν συνδέεται αποτελεσματικά με την κατάλληλη επιλογή πολιτικών προσωπικού. Έτσι η αποτελεσματική διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων των επιχειρήσεων για την ανάδειξη εκείνων των τύπων συμπεριφοράς που είναι βασικοί για την επιτυχία της ανταγωνιστικής στρατηγικής τους κάνει ρητή την ανάγκη υιοθέτησης και μιας αντίστοιχης στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων (Miles & Snow, 1984; Porter, 1985; Schuler & Jackson, 1987: αναφορά από Huang, 2001; Gunnigle

& Moore, 1994). Η στρατηγική αυτή θα διευκολύνει την ανάπτυξη ενός εργατικού δυναμικού που θα συγκεντρώνει όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που απαιτεί η ανταγωνιστική στρατηγική, ώστε να εκπληρώνεται η αποστολή της επιχείρησης και να επιτυγχάνονται οι επιχειρησιακοί στόχοι.

Ο στενός δεσμός μεταξύ ανταγωνιστικής στρατηγικής και στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων, με βάση τη θεωρία αυτή, δηλώνει ότι Οι μέθοδοι διοίκησης ανθρωπίνων πόρων επιλέγονται σε συμφωνία με τον τύπο της ανταγωνιστικής στρατηγικής που υιοθετείται από την επιχείρηση (Noe *et al.*, 2000, σελ 56-58). Και ακόμη ότι οι επιχειρήσεις που συνδέουν στενά την επιχειρησιακή στρατηγική τους με τις δραστηριότητες διοίκησης ανθρωπίνων πόρων επιτυγχάνουν καλύτερες επιδόσεις από τις επιχειρήσεις που δεν το κάνουν, κάτι που έχει αποδειχτεί και από διάφορες έρευνες της τελευταίας δεκαετίας (Delery and Doty, 1996, MacDuffie, 1995; Youndt, Snell. Dearl & Lepak, 1996: αναφορά από Barney & Wright, 1998).

Ένας παράγοντας - κλειδί που επηρεάζει το μέγεθος του ενδιαφέροντος για τη σύνδεση της επιχειρησιακής στρατηγικής και των Πολιτικών ανθρωπίνων πόρων είναι το θέμα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος . Η ιδέα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ανήκει στον M.Porter (1998) και μπορεί να οριστεί σαν ένας οποιοσδήποτε παράγοντας που επιτρέπει στην επιχείρηση να διαφοροποιήσει το προϊόν ή την υπηρεσία που παράγει από τους ανταγωνιστές της για να κερδίσει μερίδιο αγοράς. Η τιμή και η ποιότητα είναι κοινός μηχανισμοί με τους οποίους οι επιχειρήσεις προσπαθούν να κερδίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Με βάση αυτά ο ίδιος καθόρισε και τα είδη της επιχειρησιακής ανταγωνιστικής στρατηγικής (generic strategy) και τις κατέταξε σε τρεις βασικές κατηγορίες, που η κάθε μια απ' αυτές δίνει διαφορετικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση: **την ηγεσία κόστους**, **τη διαφοροποίηση** και **την εστίαση**. Αναφερόμενοι στα είδη των στρατηγικών αυτών οι Schuler και Jackson (1987) (Huang, 2001) χρησιμοποίησαν ελαφρά διαφορετικές ονομασίες: στρατηγική μείωσης κόστους, στρατηγική καινοτομίας και στρατηγική βελτίωσης ποιότητας και καθόρισαν διαφορετικούς τύπους εργασιακής συμπεριφοράς και μεθόδων διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που ταιριάζουν καλύτερα σε κάθε είδος ανταγωνιστικής στρατηγικής (Κουφίδου, 2001, σελ. 32-33 & 41). Οι Dowling και Schuler (1990) (Huang, 2001)

συνδύασαν τις στρατηγικές αυτές με αντίστοιχες στρατηγικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, τις οποίες ονόμασαν στρατηγικές χρησιμοποίησης (utilization), διευκόλυνσης (facilitation) και συσσώρευσης (accumulation), ενώ οι Dyer και Holder τις επαναταξινόμησαν ως στρατηγικές παρακίνησης (inducement), επένδυσης (investment) και ανάμιξης (involvement) αντίστοιχα.

Κατά τους ίδιους πάντα (Schuler & Jackson, 1987), για τις επιχειρήσεις που επιλέγουν τη στρατηγική χαμηλού κόστους, η οποία απαιτεί αυστηρό έλεγχο και ελαχιστοποίηση των εξόδων για να επιτευχθούν όλο και μεγαλύτερες οικονομίες κλίμακας, η κατάλληλη στρατηγική ανθρωπίνων πόρων είναι αυτή της χρησιμοποίησης. Σύμφωνα με τη στρατηγική αυτή η στρατολόγηση του προσωπικού γίνεται με το μικρότερο δυνατό κόστος από την εξωτερική αγορά εργασίας και η επιλογή τους εστιάζει στην ικανότητα να ξεκινήσουν δουλειά αμέσως, ελαχιστοποιώντας έτσι το κόστος εκπαίδευσης το περιεχόμενο της εργασίας τους είναι καθορισμένο, η ανάπτυξη της Καριέρας εστιάζει στην εξειδίκευση, η αξιολόγηση της επίδοσης δίνει έμφαση στα βραχυπρόθεσμα και ατομικά αποτελέσματα, η πληρωμή βασίζεται στην εξωτερική ισότητα με τους άλλους εργαζόμενους και τα bonus καθώς και άλλα οικονομικά κίνητρα είναι σπάνια. Επειδή δε η στρατολόγηση δίνει έμφαση στις τεχνικές δεξιότητες και τις οργανωσιακές απαιτήσεις η ασφάλεια της εργασίας είναι περιορισμένη. Τα χαρακτηριστικά που κυριαρχούν στους εργαζόμενους που υλοποιούν αυτή τη στρατηγική είναι επαναληπτική και προβλέψιμη συμπεριφορά. βραχυπρόθεσμος προσανατολισμός, μέτριο ενδιαφέρον για ποιότητα αλλά μεγάλο ενδιαφέρον για ποσότητα παραγόμενων προϊόντων/υπηρεσιών, ενδιαφέρον για αποτελέσματα, μικρή δυνατότητα ανάληψης κινδύνου και ιδιαίτερο ενδιαφέρον για σταθερότητα.

Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν στρατηγική καινοτομίας πρέπει να είναι προετοιμασμένες να προσαρμόζονται στις γρήγορες αλλαγές της αγοράς και τις τεχνολογικές προόδους. Οι εργαζόμενοι τους, απαιτείται να είναι δημιουργικοί, συνεργάσιμοι μεταξύ τους, ικανοί να επιδιώκουν μακροπρόθεσμους στόχους, να αφιερώνουν την πρέπουσα προσοχή στην ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχονται, ικανοί να αναλαμβάνουν κινδύνους και να αντιμετωπίζουν με επιτυχία την ασάφεια και την αβεβαιότητα. Για να αναπτύξουν εργαζόμενους με τέτοιες αρετές οι επιχειρήσεις πρέπει να ακολουθήσουν στρατηγική διευκόλυνσης.

Τα χαρακτηριστικά της στρατηγικής αυτής είναι η ευρεία περιγραφή των εργασιών, η δυνατή ενθάρρυνση της συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων, οι ευρείες σε έκταση επιλογές καριέρας, η έμφαση στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη της καριέρας, η κλίμακα πληρωμών που βασίζεται στην εσωτερική ισότητα, η εξαιρετική σιγουριά της εργασίας, και η βαρύτητα για την αξιολόγηση της επίδοσης στην ομαδική εργασία και στον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό.

Το τρίτο είδος στρατηγικής, η στρατηγική ποιότητας, απαιτεί συνεχείς αλλαγές στην παραγωγική διαδικασία με σκοπό να βελτιωθεί η ποιότητα. Αυτός ο τύπος στρατηγικής απαιτεί ένα υψηλό επίπεδο ανάμιξης και ευελιξίας των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι ζητούνται να υιοθετήσουν μια προβλέψιμη και επαναληπτική συμπεριφορά, μεσοπρόθεσμο προς μακροπρόθεσμο Προσανατολισμό, να συνεργάζονται στενά μεταξύ τους, να δίνουν έμφαση στην ποιότητα του προϊόντος και όχι στην ποσότητα και να δεσμεύονται στενά με τους οργανωσιακούς στόχους. Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν τη στρατηγική αυτή θα πρέπει να υιοθετήσουν για τους ανθρώπινους πόρους μια στρατηγική συσσώρευσης. Οι πολιτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων της στρατηγικής αυτής επικεντρώνονται στη σχετικά λεπτομερή περιγραφή των καθηκόντων, στην υιοθέτηση συμμετοχικών συστημάτων στη λήψη αποφάσεων ιδιαίτερα σε θέματα που αφορούν την ίδια τη φύση και τις συνθήκες εργασίας, στην αξιολόγηση απόδοσης που βασίζεται σε αποτελέσματα και ιδιαίτερα στα ομαδικά, στην έμφαση στην ίση μεταχείριση όλων, στη σχετική εξασφάλιση της απασχόλησης και στην εκτεταμένη και συστηματική εκπαίδευση (Κουφίδου, 2001, σελ 41-43, Huang, 2001).

Διαφορετική στρατηγική ανθρωπίνων πόρων απαιτούν και οι εταιρικές στρατηγικές που σχετίζονται με την απόφαση της επιχείρησης να αναπτυχθεί σε μέγεθος ή να συρρικνωθεί, και την επιλογή της να το κάνει μέσα από στρατηγικές συγκέντρωσης, εσωτερικής ανάπτυξης ή συρρίκνωσης ή μέσα από εξαγορές και συγχωνεύσεις (Noe *et al.*, 2000, σελ 58-62).

Η στρατηγική επιλογή, επί πλέον, καθορίζει όχι μόνο τη στρατηγική και τις πολιτικές ανθρωπίνων πόρων αλλά και το βαθμό ανάμιξης των ανθρωπίνων πόρων στη στρατηγική διαδικασία. Έρευνες έδειξαν ότι στρατηγικές, όπως οι στρατηγικές ηγεσίας κόστους που αναζητούν να ελαχιστοποιήσουν το ρόλο των εργαζομένων μέσα από τον περιορισμό της κριτικής συμπεριφοράς τους ώστε να τους

καταστήσουν ένα εύκολα αντικαταστάσιμο συστατικό της παραγωγικής διαδικασίας, δεν θα έπρεπε να απαιτούν ένα εκτεταμένο επίπεδο στρατηγικής ανάμιξης. Αντίθετα στις στρατηγικές καινοτομίες η ανάμιξη αυτή είναι ιδιαίτερα θετική και ισχυρή. Ενώ, σύμφωνα με μια άλλη τυπολογία επιχειρησιακής στρατηγικής, Οι επιχειρήσεις των οποίων η στρατηγική χαρακτηριζόταν ως "Αναλυτής", έδειχναν ένα μεγαλύτερο επίπεδο στρατηγικής ενσωμάτωσης απ' ό,τι οι επιχειρήσεις των οποίων η στρατηγική χαρακτηριζόταν ως "Αμυντικός" ή "Διερευνητικός οραματιστής" (Wright *et al.*, 1998).

Επίσης οι Schuler & Jackson χρησιμοποίησαν τον κύκλο ζωής του Προϊόντος για να αξιολογήσουν τις επιπτώσεις της αγοράς/προϊόντος τόσο στη στρατηγική όσο και στην επιλογή πολιτικών προσωπικού και υποστήριξαν ότι στα διάφορα στάδια - ανάπτυξης, ωριμότητας και φθίνουσας πορείας - της επιχείρησης οι σχέσεις ανάμεσα στην ανταγωνιστική στρατηγική και τις επιλογές πολιτικών προσωπικού είναι προβλέψιμες. Όμως υπάρχουν ελάχιστες αποδείξεις ότι αυτές οι επιλογές έγιναν με συστηματικό τρόπο ώστε να ταιριάζουν με τις ιδιαίτερες στρατηγικές και καθόλου αδιαμφισβήτητες αποδείξεις ότι οι πολιτικές προσωπικού που συνταιριάζονται με τις ανταγωνιστικές στρατηγικές συνεισφέρουν σε μεγαλύτερη οργανωσιακή αποτελεσματικότητα (Gunnigle & Moore, 1994) ή θετικά αποτελέσματα (Truss από Gratlon *et al.*, 1999, σελ 44).

Γι' αυτό και η θεωρία της εξάρτησης έχει επικριθεί από μερικούς συγγραφείς (Legge, 1995; Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 1990; Legge, 1989; Keenoy, 1990) ως "απολυτιστική" προσέγγιση (*absolutist approach*) που συνεπάγεται έλλειψη ευελιξίας και ακαμψία, οι οποίες, από μόνες τους, θα μπορούσαν να είναι επιζήμιες στα οργανωσιακά αποτελέσματα (Truss από Gratlon *et al.*, 1999, σελ 44). Ενώ έχουν δει το φως της δημοσιότητας και έρευνες (Huang, 2001) που υποστηρίζουν ότι η ίδια η στρατηγική ανθρωπίνων πόρων από μόνη της ασκεί θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα στην οργανωσιακή επίδοση, ανεξάρτητα από τα αποτελέσματα που προκύπτουν από το συνδυασμό και την αλληλεπίδρασή της με την ανταγωνιστική στρατηγική. Οι εξαιρετικές οικονομικές επιδόσεις δεν οφείλονται στο είδος της ανταγωνιστικής στρατηγικής αλλά στο είδος της στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων. Και ο καθοριστικός παράγοντας για την επίδοση της επιχείρησης δεν είναι το συνταίριασμα των τριών ειδών της επιχειρησιακής στρατηγικής με τα αντίστοιχα τρία

είδη στρατηγικών ανθρωπίνων πόρων που έχει αναπτύξει η θεωρία, αλλά η ίδια η στρατηγική ανθρωπίνων πόρων, δηλαδή η επιλογή μιας σωστής στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων.

Σύμφωνα με την ίδια έρευνα η στρατηγική αυτή είναι η στρατηγική διευκόλυνσης (facilitation) γιατί είναι αυτή που παράγει τα καλύτερα αποτελέσματα σε σχέση με οποιαδήποτε από τις τρεις επιχειρησιακές στρατηγικές και αν συνδυαστεί, σε αντίθεση με τη στρατηγική χρησιμοποίησης που έχει τα χειρότερα αποτελέσματα. Την άποψη αυτή υποστηρίζουν και άλλοι συγγραφείς (Lado & Wilson, 1994) αναφέροντας για τη συγκεκριμένη στρατηγική ότι μπορεί να οδηγεί σε συμμόρφωση τους εργαζόμενους, αποτυγχάνει όμως να εμπνεύσει την αφοσίωσή τους στον οργανισμό.

Όλες οι πιο πάνω αναφερόμενες πρακτικές ανθρωπίνων πόρων, ομαδοποιημένες κατά τομείς από τους Schuler & Jackson, εμφανίζονται στον παρακάτω πίνακα. Απ' αυτές η επιχείρηση έχει την ευχέρεια να επιλέξει εκείνες που είναι κατάλληλες να υλοποιήσουν τη στρατηγική της επιτυχημένα (Κουφίδου. 2001, σελ 32-33. Noe et al/. 2000. σελ 53-54

B.2. Βραχυχρόνια και μακροχρόνια προσέγγιση

Το θέμα του πώς οι επιχειρησιακές στρατηγικές μεταφράζονται μέσα από τις στρατηγικές ανθρωπίνων πόρων και τις διαδικασίες που τους αφορούν σε ατομική και οργανωσιακή επίδοση απασχολεί εξίσου θεωρητικούς και επαγγελματίες. Εκτός από τα θεωρητικά μοντέλα (hard ή soft) που αναφέρονται στη βιβλιογραφία για τον τρόπο σύνδεσης των ανθρωπίνων πόρων με τη στρατηγική, έχουν αναπτυχθεί και εμπειρικά μοντέλα. Ένα απ' αυτά, βασισμένο σε πολύχρονες έρευνες στην πράξη για το πώς η στρατηγική ανθρωπίνων πόρων επηρεάζει την καθημερινή συμπεριφορά των εργαζομένων και την τελική επίδοση της επιχείρησης, είναι αυτό της L. Gratton (Gratton et al., 1999). Το μοντέλο αυτό χαρτογραφεί το δεσμό μεταξύ στρατηγικής και ατομικής επίδοσης, όπως αυτός εμφανίζεται μέσα από τις διάφορες διαδικασίες της επιχείρησης και προσδιορίζει την ένταση της δύναμης του στρατηγικού δεσμού ανάμεσα στις διαδικασίες διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και

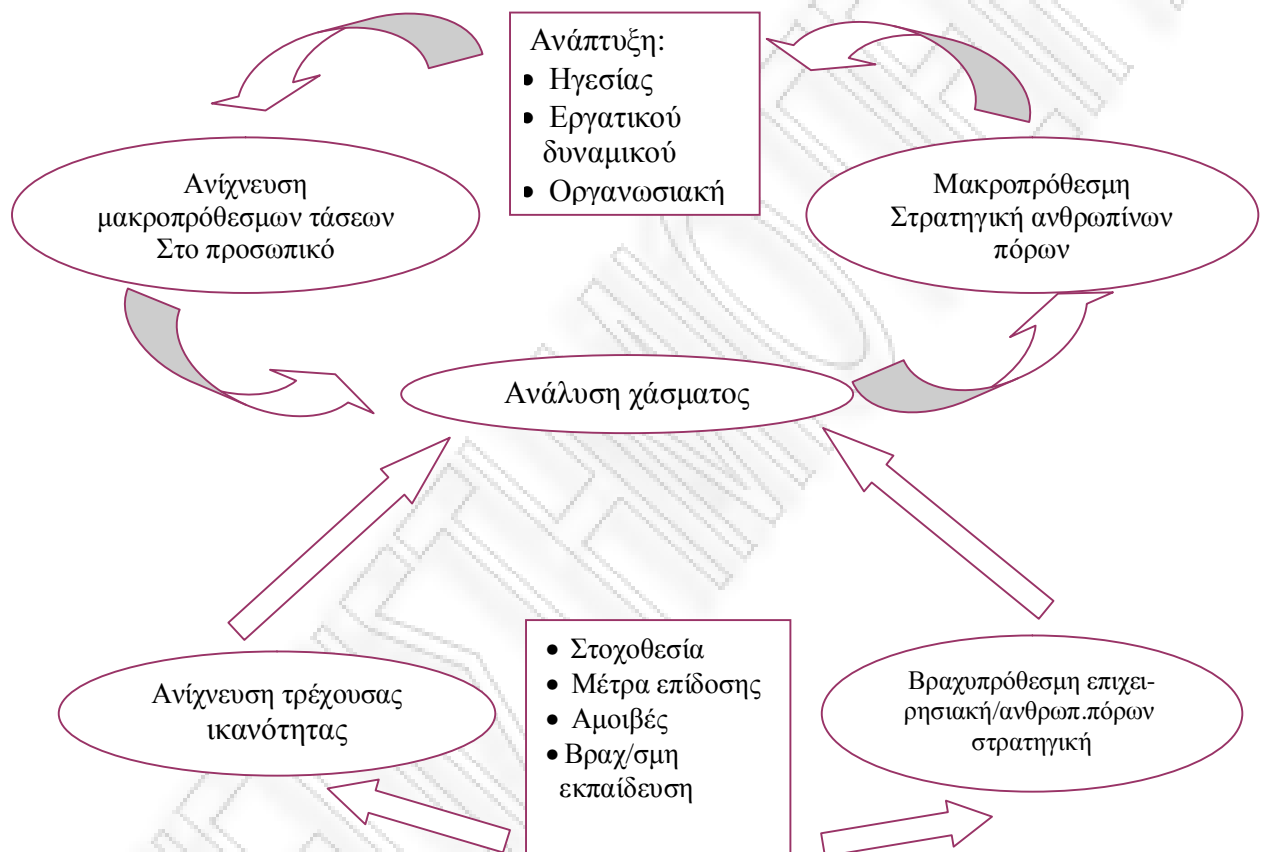
στην επιχειρησιακή στρατηγική. Αν ένας οργανισμός έχει την απτή δυνατότητα να στενεύει το χάσμα ανάμεσα στο τι θέλει να επιτύχει η επιδιωκόμενη στρατηγική και στο πώς οι εργαζόμενοι κατευθύνουν την καθημερινή συμπεριφορά τους προς το σκοπό αυτό, τότε η στρατηγική εφαρμογή δεν είναι πλέον ρητορικός λόγος, αλλά πραγματικότητα.

Το μοντέλο ομαδοποιεί τις διαδικασίες διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε τρεις κατηγορίες **α)** σ' αυτές με τις οποίες επιτυγχάνονται οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι της επιχείρησης, **β)** σ' αυτές που προσδιορίζουν τους μακροπρόθεσμους στόχους της και **γ)** σ' αυτές που εδραιώνουν τις διαδικασίες μετασχηματισμού (αλλαγής). Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, ένας οργανισμός που ασχολείται συνεχώς τόσο με τις βραχυπρόθεσμες όσο και τις μακροπρόθεσμες απαιτήσεις της διοίκησης προσωπικού μπορεί:

- i) Να προσδιορίσει ποιες είναι οι μελλοντικές ανάγκες του σε ανθρώπινο δυναμικό
- ii) Να προσδιορίσει αυτές τις ανάγκες σε σχέση με τις τρέχουσες βραχυπρόθεσμες ικανότητες
- iii) Να εφαρμόσει μια σειρά από επεμβάσεις αλλαγών για να στενέψει το χάσμα ανάμεσα στις μελλοντικές απαιτήσεις και τις τρέχουσες δυνατότητες

Όπως φαίνεται και στο παρακάτω σχήμα, με το μοντέλο αυτό επιχειρείται να περιγραφεί με συστηματικό τρόπο μια ολόκληρη σειρά βασικών διαδικασιών που εκτελούνται, τυπικά ή άτυπα, από τις επιχειρήσεις και αφορούν στο σύνολο των θεμάτων που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό τους. Οι διαδικασίες αυτές, που ομαδοποιούνται σε τρεις κατηγορίες, δεν λειτουργούν μεμονωμένα αλλά η κάθε μια αποτελεί μέρος ενός σύνθετου δικτύου αποφάσεων και επιρροών και όλες μαζί απαρτίζουν έναν αέναο κύκλο αλληλεξάρτησης ενταγμένο σε ένα ευρύτερο χρονικό πλαίσιο με βραχυπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο χαρακτηριστικά. Το χρονικό αυτό πλαίσιο χωρίζεται σε δυο κύκλους, το βραχυπρόθεσμο και το μακροπρόθεσμο, που επηρεάζουν τη στρατηγική και τις πολιτικές ανθρωπίνων πόρων με αντίστοιχο τρόπο. Στο βραχυπρόθεσμο κύκλο η ανίχνευση της τρέχουσας ικανότητας οδηγεί στη βραχυπρόθεσμη επιχειρησιακή στρατηγική που καθορίζει και τη βραχυπρόθεσμη στρατηγική ανθρωπίνων πόρων.

Η στρατηγική αυτή εκφράζεται μέσα από την ικανότητα της επιχείρησης να θέτει ξεκάθαρους και σύμφωνους με την επιχειρησιακή στρατηγική στόχους, να μετρά και να αξιολογεί εκείνες τις συμπεριφορές και τα αποτελέσματα της απόδοσης που αντανακλούν αυτούς τους στόχους, να αμείβει την απόδοση σύμφωνα με τους ίδιους στόχους και να παρέχει βραχυπρόθεσμη εκπαίδευση που υποστηρίζει την επίτευξη των βραχυπρόθεσμων στόχων.



Προσαρμογή από Lynda Gratton, Veronica Hope-Hailey, Philip Stiles & Catherine Truss: "Linking Individual Performance to Business Strategy: The People Process Model" Human Resource Management. 1999, vol. 38, No 1, pp. 17-31.

Στο μακροπρόθεσμο κύκλο ανήκουν εκείνες οι διαδικασίες που λειτουργούν με χρονικούς κύκλους αρκετών ετών και αποτελούν ουσιαστικά διαδικασίες μετασχηματισμού. Αυτές είναι η ανάπτυξη ηγετικών στελεχών ικανών να φέρουν εις πέρας τη στρατηγική τις επόμενες δεκαετίες, ο μετασχηματισμός των βασικών

δεξιοτήτων και φιλοδοξιών του ανθρώπινου δυναμικού στο σύνολό του ώστε να προετοιμαστεί μακροπρόθεσμα και η δημιουργία μιας οργανωσιακής δομής και ενός συνόλου αξιών που θα υποστηρίξουν τη μακροπρόθεσμη επιτυχία. Οι συνεχείς προσαρμογές των διαδικασιών και των δυο κύκλων στις αλλαγές της επιχειρησιακής στρατηγικής απαιτούν στοιχεία αναπληροφόρησης και επανακατεύθυνσης τα οποία παρέχουν η ανίχνευση και διάγνωση των ικανοτήτων των ανθρώπινων πόρων και η κατανόηση του χάσματος ανάμεσα στις ικανότητες και τις απαιτήσεις της επιχείρησης. Τα στοιχεία αυτά καθορίζουν και τη μακροπρόθεσμη στρατηγική ανθρωπίνων πόρων, η οποία με της σειρά της επηρεάζει το σχεδιασμό και την εφαρμογή των διαδικασιών για τους ανθρώπινους πόρους.

Το μοντέλο αναδεικνύει το ρόλο-κλειδί της κάθε ομάδας διαδικασιών για την κάθε σειρά θεμάτων ανθρωπίνων πόρων και την κάθετη, οριζόντια και διαχρονική σύνδεση που υπηρετούν για να δημιουργήσουν τη συνεκτική σχέση ανάμεσα στους επιχειρησιακούς στόχους και την ατομική συμπεριφορά των μελών του οργανισμού. Επίσης διερευνά σε τι βαθμό είναι δυνατή ή αδύναμη αυτή η σχέση για την κάθε κατηγορία διαδικασιών με στόχο να επιστήσει την προσοχή στα στελέχη των επιχειρήσεων σ' εκείνους τους τομείς και τις διαδικασίες που δεν έχουν αναπτυχθεί ακόμη ικανοποιητικά και αποδυναμώνουν το στρατηγικό χαρακτήρα που πρέπει να έχει στις σημερινές συνθήκες η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, εμποδίζοντας έτσι τη δημιουργία μιας αποτελεσματικής στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων.

Η ουσιαστική συμβολή των συγγραφέων με τη δημιουργία του μοντέλου αυτού είναι η προσθήκη μιας τρίτης συνισταμένης στη δυαδική τυπολογία που έχει επικρατήσει στη φιλολογία για το είδος του δεσμού ανάμεσα στην επιχειρησιακή στρατηγική και τις πολιτικές για τους ανθρώπινους πόρους, αυτής του χρόνου, που εκτείνεται μάλιστα σε δύο άξονες, έναν βραχυπρόθεσμο και έναν μακροπρόθεσμο. Το χρονικό αυτό πλαίσιο αποτελεί και την καρδιά αυτού του συστήματος και είναι η βασική παράμετρος που καθορίζει και τα θέματα ανθρωπίνων πόρων συνολικά. Με δεδομένα ότι καμιά επιχειρηματική οντότητα δεν θέτει εκούσια συγκεκριμένο καταληκτικό χρονικό ορίζοντα στις επιχειρηματικές της δραστηριότητες, ότι οι επιχειρήσεις προγραμματίζουν και σε βραχυπρόθεσμη αλλά και σε μακροπρόθεσμη βάση και ότι η σύγχρονη τάση στη στρατηγική είναι ο οραματισμός του μέλλοντος (Hamel & Prahalad, 1989) από τις επιχειρήσεις, δεν μπορεί παρά να ισχύει η ίδια

προοπτική και μακροπρόθεσμη θεώρηση και για τους πόρους τους και ιδιαίτερα εκείνους που έχουν το ενδεχόμενο να μην απαξιωθούν ποτέ, δηλαδή τους ανθρώπινους.

Η κεντρική ιδέα λοιπόν του μοντέλου είναι η έννοια της διαχρονικής σύνδεσης των διαδικασιών ανθρωπίνων πόρων και η συναίσθηση ότι η αληθινή πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις είναι να δημιουργούν διαδικασίες που είναι ικανοποιητικά σταθερές στο να παράγουν συνοχή και συνέχεια, αλλά επίσης και ικανοποιητικά ευέλικτες ώστε να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες επιχειρηματικές συνθήκες και στις αναδυόμενες (προκύπτουσες) στρατηγικές. Αυτός ο σφιχτός και ταυτόχρονα χαλαρός συνδυασμός εκφράζεται μέσα από τη δεύτερη έννοια κλειδί, αυτήν του δεσμού: ότι θα πρέπει να γίνεται προσπάθεια να συνδέονται οι διαδικασίες για τους ανθρώπινους πόρους με τη στρατηγική με τέτοιο τρόπο **ώστε καθώς αλλάζει η στρατηγική να αλλάζουν επίσης και οι διαδικασίες κατά παρόμοιο τρόπο**. Τέτοιοι ισχυροί δεσμοί εκφράζονται με διάφορους τρόπους με στόχους που αποτυπώνουν την τρέχουσα επιχειρησιακή στρατηγική, με συστήματα μέτρησης της επίδοσης ικανά να αιχμαλωτίζουν τα πραγματικά στοιχεία που είναι βασικά για την επιτυχία, με διαδικασίες αμοιβών που ανταμείβουν σταθερά εκείνους τους ανθρώπους που έχουν επιδόσεις σχετικές και σύμφωνες με τους στόχους της επιχείρησης και με διαδικασίες καριέρας ικανές να αναδεικνύουν ηγέτες που θα οδηγήσουν τον οργανισμό στο μέλλον. Με άλλα λόγια, με ένα σύνθετο σύνολο διαδικασιών που είναι στενά συνδεδεμένο με τη στρατηγική.

Η πραγματικότητα των ερευνών (Gratton *et al.*, 1 999) έδειξε ότι οι επιχειρήσεις συνήθως δίνουν έμφαση και γι' αυτό δημιουργούν ισχυρό δεσμό ανάμεσα στη στρατηγική και εκείνες τις διαδικασίες που έχουν βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό, όπως η στοχοθεσία, οι αμοιβές και η βραχυπρόθεσμη εκπαίδευση και μέτριο δεσμό στη μέτρηση της απόδοσης ενώ υπάρχουν ισχυρά μέτρα αξιολόγησης για την οικονομική επίδοση, υπάρχουν αδύναμα για τα περισσότερα άλλα στοιχεία. Σε μακροπρόθεσμη βάση οι επιχειρήσεις ενώ δημιουργούν ισχυρό δεσμό ανάμεσα στη στρατηγική και την ανάπτυξη ηγεσίας και μέτριο για την οργανωσιακή ανάπτυξη, δημιουργούν αδύνατο στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους συνολικά. Σε ό, τι αφορά στην ανατροφοδότηση και τα στοιχεία αλλαγής κατεύθυνσης, υπάρχει μέτριος δεσμός στην ανίχνευση των τωρινών

ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού τους και στη δημιουργία μιας βραχυπρόθεσμης στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων, αλλά αδύναμος δεσμός στην ανίχνευση των μελλοντικών τάσεων και τη δημιουργία μιας μακροπρόθεσμης στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων.

Το τελικό συμπέρασμα είναι ότι οι επιχειρήσεις για διάφορους λόγους, ανάμεσα στους οποίους και η πολυπλοκότητα στην εδραίωση διαδικασιών με μακροπρόθεσμο προσανατολισμό, υιοθετούν στην πλειοψηφία τους μάλλον βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό. Τα στελέχη των επιχειρήσεων γενικά κατανοούν, τόσο τυπικά, μέσα από στόχους απόδοσης, όσο και άτυπα, μέσα από τις απαιτήσεις των ανώτερων τους, ότι η κύρια προτεραιότητα είναι το "σκληρό υλικό" και τα "νούμερα", όπως για παράδειγμα οι μηνιαίες πωλήσεις. Ενώ λιγότερο χειροπιαστά θέματα όπως η διοίκηση των ανθρώπων είναι μικρότερης σημασίας. Για να προωθηθεί κανείς μέσα στην επιχείρηση, το σημαντικό είναι η επίδοση σε οικονομικά αποτελέσματα, όχι η επένδυση σε μακροπρόθεσμη ανάπτυξη. Το αποτέλεσμα όμως είναι τα στελέχη να έχουν τελικά ελάχιστα κίνητρα για να επενδύσουν σε διαδικασίες που δεν έχουν καμιά βραχυπρόθεσμη ανταμοιβή, όπως η διάπλαση ή η μεταμόρφωση των ατόμων. Θα έλεγε κανείς ότι ένας ρολος-κλειδί και μια πρόκληση για τους επαγγελματίες είναι να δώσουν στον οργανισμό μακροπρόθεσμη εστίαση, αλλάζοντας την προϋπάρχουσα βραχυπρόθεσμη σκέψη.

Γ' ΕΝΟΤΗΤΑ: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Ακαδημαϊκοί και επαγγελματίες απηχούν στις δηλώσεις τους για το τι είναι η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων τις ίδιες απόψεις: ότι έχει σχέση με την επιτυχή εφαρμογή της στρατηγικής και ότι έχει πολλά διαφορετικά στοιχεία, συμπεριλαμβανομένων των πολιτικών, της κουλτούρας, των αξιών, και των πρακτικών. Αυτές οι δηλώσεις επίσης υποδηλώνουν τι κάνει, δηλ. ενώνει, ενσωματώνει και διατηρεί συνοχή ανάμεσα στα διάφορα επίπεδα των οργανισμών.

Ρητά ή σιωπηρά, ο σκοπός της είναι να αξιοποιήσει τους ανθρώπινους πόρους, φέρνοντας τους αντιμέτωπους με τις στρατηγικές ανάγκες του οργανισμού. Και οι σημαντικότεροι παράγοντες για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων, εκτός από την επιχειρησιακή στρατηγική, είναι επίσης η οργανωσιακή κουλτούρα, οι ικανότητες των στελεχών του Τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων και η ύπαρξη στρατηγικής Ανθρωπίνων Πόρων (Khatri, 1999), ενώ κερδίζει συνεχώς έδαφος και η άποψη για την ανάγκη μεταβίβασης αρμοδιοτήτων διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και στα στελέχη γραμμής.

Η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων έχει να κάνει σε μεγάλο βαθμό με την ολοκλήρωση και την προσαρμογή (Schuler, 1991), δεδομένου ότι οι άνθρωποι (τα στελέχη), και όχι η επιχείρηση, είναι ο μηχανισμός προσαρμογής που θα προσδιορίσει το πώς η επιχείρηση θα απαντήσει στο ανταγωνιστικό περιβάλλον (Khatri, 1999). Η φροντίδα της είναι να εξασφαλίσει ότι η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι πλήρως ενσωματωμένη και ανταποκρίνεται στη στρατηγική και τις στρατηγικές ανάγκες της επιχείρησης, ότι οι Πολιτικές Ανθρωπίνων Πόρων έχουν συνοχή εξίσου και με τις περιοχές της πολιτικής και με την ιεραρχία και ότι οι Πρακτικές Ανθρωπίνων Πόρων είναι προσαρμοσμένες, αποδεκτές και χρησιμοποιούνται από τα στελέχη γραμμής και τους εργαζόμενους ως τμήμα της καθημερινής τους εργασίας.

Η σημασία της ενσωμάτωσης της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στη στρατηγική και της μεταβίβασης σχετικών αρμοδιοτήτων στα στελέχη γραμμής αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο από τους επαγγελματίες και τα στελέχη διοίκησης, όπως και η θετική επίδρασή τους στην επίδοση της επιχείρησης. Παρά τη

ρητορική έμφαση, όμως, στην πράξη το επίπεδο ενσωμάτωσης και μεταβίβασης αρμοδιοτήτων είναι χαμηλό (Budhwar, 2000).

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού επηρεάζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, διαμέσου του ρόλου της στον προσδιορισμό των δεξιοτήτων και της υποκίνησης των εργαζομένων και του κόστους πρόσληψης και εκπαίδευσης. Σε μερικούς κλάδους (όπως ο τραπεζικός) κρατά το κλειδί για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στην ουσία λοιπόν η εστίαση της "στρατηγικής" διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι η ανάπτυξη της δεξαμενής ανθρώπινου κεφαλαίου που υπάρχει σε κάθε επιχείρηση ώστε οι συμπεριφορές να ευθυγραμμιστούν με τους επιχειρησιακούς στόχους μέσα από τις πρακτικές ανθρωπίνων πόρων που είναι κάτω από τον έλεγχο των στελεχών.

Γ.1. Πρότυπα Στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων συχνά περιγράφεται στη βιβλιογραφία ως μια έννοια με δυο διακριτούς τύπους, το σκληρό (hard) και τον ήπιο (soft), ως επινοήσεις που κατηγοριοποιούν τις προσεγγίσεις στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Η διχοτομία αυτή υπάρχει πρωτίστως σε θεωρητικά μοντέλα και η ορολογία αυτή συναντάται κυρίως στην αγγλική αρθρογραφία για να περιγράψει τις δυο διαφορετικές προσεγγίσεις που αναπτύχθηκαν από τους Αμερικανούς ακαδημαϊκούς : την ενδεχομενική προσέγγιση με το μοντέλο του Michigan (Fombrun *et al.*, 1984) που αντιστοιχεί στη "σκληρή" εκδοχή και στην προσέγγιση του πανεπιστημίου του Harvard (Beer *et al.*, 1985) που αντιστοιχεί στην «ήπια» εκδοχή.

Η βασική διάκριση των δύο μοντέλων βρίσκεται στο αν η έμφαση δίνεται στον *άνθρωπο* ή στον *πόρο*. Η "soft" προσέγγιση συνδέεται με την κίνηση για τις ανθρώπινες σχέσεις και τη χρησιμοποίηση των ατόμων ως ταλέντων. Η αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων θεωρείται απαραίτητα ότι εστιάζει στο να υποθάλπει (να καλλιεργεί) την υποκίνηση, την αφοσίωση και την ανάπτυξη των εργαζομένων και συνδέεται επίσης με την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα. Είναι μια προσέγγιση που αναγνωρίζει πλατείά τη σημαντικότητα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων *στους* σκοπούς της επιχείρησης, ενώ αντανακλά προσπάθειες της διοίκησης να δημιουργήσει ένα εργασιακό περιβάλλον που δίνει έμφαση στην ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού μέσα από πρακτικές όπως η εκπαίδευση, η

συμμετοχή και η επικοινωνία, και τη σημασία του να έχει καινοτόμους, ευέλικτους και αφοσιωμένους εργαζόμενους που είναι πολύτιμοι πόροι. Η ιδιαιτερότητα των ήπιων μοντέλων είναι ότι έχουν διπλό στόχο: τη βελτίωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αλλά και την ατομική ανάπτυξη.

Η "hard" προσέγγιση στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι στενά ευθυγραμμισμένη με ό,τι συχνά, ονομάζεται "Στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων". Σι αυτή την εκδοχή, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων συνδέεται στενά με την επιχειρησιακή στρατηγική και θεωρεί τους εργαζόμενους ως "έναν πόρο που πρέπει να χρησιμοποιηθεί αμερόληπτα και με έναν τυπικά ορθολογικό τρόπο". Ως τέτοια, η αποτελεσματικότητά της μπορεί να είναι περισσότερο εξαρτημένη από μέτρα ελαχιστοποίησης κόστους μάλλον παρά από σημαντικές επενδύσεις στους ανθρώπινους πόρους (Κουφίδου, 2001, σελ. 49-52; C. Truss από Gratton et al., 1999, σελ. 40-41; Kane et al., 1999).

Αν και θεωρητικά τα δυο αυτά μοντέλα είναι διαμετρικά αντίθετα και η εφαρμογή του ενός θα έπρεπε να αποκλείει την εφαρμογή του άλλου, στην πράξη εφαρμόζονται μικτά μοντέλα που έχουν χαρακτηριστικά και από τις δυο προσεγγίσεις. Και οι έρευνες δείχνουν ότι αν και η θεωρία είναι "ήπια" η πραγματικότητα συνήθως είναι "σκληρή" (Truss, 1999).

Έχοντας αποφασίσει η επιχείρηση το πού θέλει να βρεθεί, έχοντας επιλέξει τη στρατηγική που θα ακολουθήσει για να υλοποιήσει την αποστολή της και έχοντας δώσει απάντηση στην ερώτηση "με τι θα ανταγωνιστεί", θα προχωρήσει στη χάραξη της στρατηγικής της για τους ανθρώπινους πόρους. Η στρατηγική αυτή θα πρέπει να βρίσκεται σε ευθεία συμφωνία με την επιχειρησιακή της στρατηγική.

Η συνεισφορά της φιλοσοφίας στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων συνίσταται στον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση μεταχειρίζεται και αξιολογεί τους ανθρώπους της και δείχνει τον ρόλο που παίζουν οι άνθρωποι στην επιτυχία της επιχείρησης. Πολλές επιχειρήσεις αντί για τους όρους φιλοσοφία ή αξίες Ανθρωπίνων Πόρων χρησιμοποιούν τον όρο κουλτούρα. Στους όρους αυτούς περικλείονται ευρύτερες έννοιες που έχουν σημασία για τις επιχειρήσεις και αντικατοπτρίζονται στις δηλώσεις οράματος και αποστολής.

Οι πολιτικές καθιερώνουν κοινές και ολοκληρωμένες κατευθυντήριες γραμμές δράσης για θέματα ανθρωπίνων πόρων που επηρεάζουν την άμεση και μελλοντική

επιτυχία της επιχείρησης. Πηγάζουν από τις στρατηγικές επιχειρησιακές ανάγκες και μπορεί να περιλαμβάνουν την ανάγκη πρόσληψης εκπαιδευμένων εργαζόμενων, την ανάγκη αύξησης της παραγωγικότητας ή της μείωσης του κόστους, την ανάπτυξη του προφίλ ενός ηγετικού στελέχους ή την ανάγκη ανάπτυξης ενός ευπροσάρμοστου και εκπαιδευμένου εργατικού δυναμικού κάτω από μεταβαλλόμενες περιβαλλοντικές συνθήκες.

Τα προγράμματα διαμορφώνονται από τις πολιτικές και συντονίζουν τις προσπάθειες που εγκαινιάζουν, διαδίδουν και διατηρούν τη στρατηγική αλλαγή και λύνουν επιχειρηματικά προβλήματα που σχετίζονται με τους ανθρώπινους πόρους. Ωθούνται από τις στρατηγικές προθέσεις και κατευθύνσεις, περικλείουν θέματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και έχουν στρατηγικούς στόχους έναντι των οποίων μπορεί να μετρηθεί η αποτελεσματικότητά τους. Τέτοιοι στόχοι που οδηγούν σε αντίστοιχα προγράμματα μπορεί να είναι η αλλαγή της επιχειρησιακής κουλτούρας, η επανασχεδίαση των δεξιοτήτων των εργαζομένων ή η αύξηση του επιπέδου αφοσίωσής τους.

Οι πρακτικές υποκινούν και ενισχύουν τις κατάλληλες συμπεριφορές και τις συνδέουν με τους απαιτούμενους ρόλους, ηγετικούς, διοικητικούς ή λειτουργικούς, και υποδεικνύουν και ενισχύουν την απόδοση των εργαζομένων. Αν για παράδειγμα η επιχείρηση έχει προσδιορίσει την ανάγκη βελτίωσης της ποιότητας, τότε οι πρακτικές ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει να παρέχουν υποδείξεις για ομαδική συμμετοχή στην επίλυση προβλημάτων, εκπαίδευση στη στατιστική μέτρηση του ελέγχου ποιότητας, κλπ.

Οι διαδικασίες σχετίζονται με το πώς οι άλλες δραστηριότητες προσδιορίζονται, προγραμματίζονται και εφαρμόζονται και γι' αυτό είναι μια επίσης στρατηγικής σημασίας δραστηριότητα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (Schuler, 1991). Για παράδειγμα, οι διαδικασίες καθορίζουν τον τρόπο επιλογής, τον τρόπο αξιολόγησης ή μέτρησης της απόδοσης, τον τρόπο προαγωγής, κ.λ.π.

Οι συνδυασμοί αυτών των πολιτικών, πρακτικών προγραμμάτων και διαδικασιών αποτελούν τα ολοκληρωμένα συστήματα ανθρωπίνων πόρων με βάση τα οποία οι επιχειρήσεις διοικούν τους ανθρώπινους πόρους τους. Ένα τέτοιο σύστημα, κατά τους Lado & Wilson (1994), ορίζεται ως μια σειρά από διακριτές αλλά αλληλοεξαρτώμενες δραστηριότητες, λειτουργίες και διαδικασίες - με κατεύθυνση την

προσέλκυση, ανάπτυξη και διατήρηση των ανθρωπίνων πόρων μιας επιχείρησης και μπορεί να θεωρηθεί ως η αποθήκη της συνολικής γνώσης που έχει σχέση με τις ειδικές για την επιχείρηση γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες και σχέσεις και τις σχετικές με την εργασία αξίες των εργαζομένων της. Μια τέτοια γνώση, η οποία αναφέρεται από τους ειδικούς και ως οργανωσιακό κεφάλαιο, είναι ειδική στην τεχνολογία, τη δομή και τις διαδικασίες του οργανισμού, δημιουργείται κοινωνικά μέσα από τις αλληλεπιδράσεις των επαγγελματιών ανθρωπίνων πόρων και των στελεχών γραμμής, και είναι ενσωματωμένη στη μοναδική ιστορία της κάθε επιχείρησης. Στο βαθμό που αυτή η γνώση επιτρέπει στην επιχείρηση να προσελκύσει, να αναπτύξει και να διατηρήσει εργαζόμενους με δεξιότητες που ξεπερνούν αυτές των ανταγωνιστών της, τότε μπορεί να συνεισφέρει στο διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Τις δεξιότητες αυτές οι Lado & Wilson (1994) κατατάσσουν σε τέσσερις κατηγορίες :

Α) τις διοικητικές δεξιότητες (managerial), που έχουν σχέση με τις ικανότητες των ηγετών να διατυπώνουν στρατηγικά οράματα και να τα επικοινωνούν σε όλο τον οργανισμό ώστε να γίνονται κατανοητά απ' όλα τα μέλη του

Β)τις δεξιότητες εισαγωγής (input-based) που περικλείουν τους φυσικούς, οργανωσιακούς και ανθρώπινους πόρους, τη γνώση, τις δεξιότητες και ικανότητες που δίνουν τη δυνατότητα στην επιχείρηση να δημιουργήσει μέσα από διαδικασίες μετασχηματισμού προϊόντα και υπηρεσίες που έχουν αξία για τους πελάτες

Γ)τις δεξιότητες μετασχηματισμού (transformational), που περιγράφουν τις οργανωσιακές ικανότητες που απαιτούνται για να μετατρέψουν επωφελώς τα εισερχόμενα σε αποτελέσματα. Τέτοιες ικανότητες περιλαμβάνουν την καινοτομία, την επιχειρηματικότητα, την οργανωσιακή κουλτούρα και την οργανωσιακή μάθηση και

Δ)τις διαδικασίες απόδοσης ή αποτελεσμάτων (output-based), που περιλαμβάνουν όλα τα άυλα στρατηγικά κεφάλαια, όπως η εταιρική φήμη και εικόνα, η ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών και η πιστότητα του πελάτη.

Τα συστήματα ανθρωπίνων πόρων μπορούν να συνεισφέρουν στη σταθεροποίηση και χρησιμοποίηση αυτών των δεξιοτήτων με πολλούς τρόπους, κυρίως όμως δίνοντας στις διάφορες πρακτικές ανθρωπίνων πόρων που τις

αναπτύσσουν στρατηγικό χαρακτήρα. Και ο στρατηγικός χαρακτήρας τους εξαρτάται όχι τόσο από το βραχυπρόθεσμο ή μακροπρόθεσμο προσανατολισμό τους, αλλά από το εάν οι δραστηριότητες αυτές συνδέονται συστηματικά ή όχι με τις στρατηγικές επιχειρησιακές ανάγκες (Schuler, 1991). Δηλαδή οι οργανωσιακές αυτές δεξιότητες θα πρέπει να διευρύνονται, να προάγονται και να διατηρούνται μέσα από συστήματα ανθρωπίνων πόρων που δίνουν έμφαση στην επιλεκτική πρόσληψη για τον οργανισμό ως σύνολο, στην εκτεταμένη κοινωνικοποίηση των νεοπροσλαμβανομένων, στην αξιολόγηση της απόδοσης με αναπτυξιακή κατεύθυνση, στη δίκαιη αμοιβή που βασίζεται στις δεξιότητες και στην ευρεία και περιεκτική εκπαίδευση και ανάπτυξη που θα δημιουργήσουν τις νέες δεξιότητες που απαιτούνται για την επίτευξη μακροπρόθεσμης παραγωγικότητας. Και οι επιχειρήσεις που επενδύουν σε ειδικό ανθρώπινο κεφάλαιο και χρησιμοποιούν συστήματα Ανθρωπίνων Πόρων που διευκολύνουν την ανάπτυξη και εκμετάλλευση αυτού του είδους δεξιοτήτων θα έχουν περισσότερες πιθανότητες να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Αντίθετα οι επιχειρήσεις που έχουν συστήματα ανθρωπίνων πόρων που υποτιμούν, ανάμεσα σε άλλα, τη σημασία της έλλειψης ομοιότητας και συμβατότητας μεταξύ των ατόμων και του οργανισμού, δηλαδή όταν επιλέγονται άτομα που έχουν διαφορετικές δεξιότητες ή αξίες απ' αυτές του οργανισμού, (άλλους χρειαζόμαστε Και άλλους προσλαμβάνουμε), ή συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης και ανταμοιβών με αντιφατικά και ασαφή μηνύματα που εκμηδενίζουν την υποκίνηση, γεννούν αισθήματα ανισότητας και αποξένωσης και καλλιεργούν την παθητική και αδύναμη συμπεριφορά, τότε τα συστήματα αυτά εμποδίζουν ή καταστρέφουν τις δεξιότητες και κατ' επέκταση και τη δυνατότητα της επιχείρησης να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Εντούτοις, αν και τα συστήματα που αυξάνουν τις δεξιότητες είναι απαραίτητα για να κερδίσει μια επιχείρηση ανταγωνιστική θέση, μπορεί να μην είναι από μόνα τους αρκετά για να της δώσουν *διατηρήσιμο* ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σύμφωνα με τη θεωρία των πόρων για να συμβεί αυτό θα πρέπει να είναι σχετικά μη μετακινήσιμα ανάμεσα στις επιχειρήσεις, δηλαδή να είναι μοναδικά, συνεργιστικά και/ή αιτιωδώς ασαφή.

Επιπρόσθετα, η διατηρησιμότητα ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που

βασίζεται σε συστήματα ανθρωπίνων πόρων που αυξάνουν τις δεξιότητες εξαρτάται και από το βαθμό ενσωμάτωσής τους στα στρατηγικά υπερσυστήματα. Οι επιχειρήσεις με συστήματα ανθρωπίνων πόρων αμοιβαία ενσωματωμένα στη στρατηγική τους είναι περισσότερο αποτελεσματικές στο να αναπτύξουν και να εκμεταλλευτούν τις οργανωσιακές τους ικανότητες και επομένως να επιτύχουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απ' ό,τι οι επιχειρήσεις που έχουν συστήματα ανθρωπίνων πόρων είτε διαδοχικά συνδεδεμένα είτε αποσυνδεδεμένα με τα στρατηγικά τους υπερσυστήματα.

Η επίδραση των προοδευτικών πρακτικών Ανθρωπίνων Πόρων, δηλαδή αυτών που επηρεάζουν τις δεξιότητες των εργαζομένων, την υποκίνηση και τη δομή της εργασίας, στην οργανωσιακή επίδοση έχει γίνει αντικείμενο αρκετών ερευνών που απέδειξαν και τη θετική μεταξύ τους σχέση (Delaney & Huselid, 1996).

Γ.2. Κουλτούρα

Εκτός από τις πρακτικές ανθρωπίνων πόρων, το δεύτερο βασικό εργαλείο που η επιχείρηση έχει στη διάθεσή της για να διοικήσει αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό της και να πετύχει τους σκοπούς της, που επηρεάζει μακροπρόθεσμα την οικονομική επίδοση της επιχείρησης (Simpson & Cacioppe, 2001) και που μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Barney, 1991) και γι' αυτό αξίζει ιδιαίτερη αναφορά, είναι η κουλτούρα.

Το αυξανόμενο ενδιαφέρον για την κουλτούρα στη ρητορική τόσο της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων όσο και της στρατηγικής διοίκησης, εμφανίζεται τη δεκαετία του '80 εν μέρει εξαιτίας της τεράστιας κλίμακας των προγραμμάτων αλλαγής των επαγγελματιών. Τότε προσεγγίστηκε και αγκαλιάστηκε και από τους σχολιαστές της στρατηγικής διοίκησης ως ένα από τα πιο απαλά στοιχεία της στρατηγικής στην εξέταση των άτυπων στοιχείων των οργανισμών και κατασκευάστηκαν μοντέλα όπως ο ιστός της κουλτούρας (cultural web), ένα εργαλείο για την εξέταση, την καταγραφή της υπάρχουσας κουλτούρας, την ενίσχυσή της, τη βελτίωση και την αλλαγή της προς την επιθυμητή κατεύθυνση (Johnson & Scholes, 2002, σελ 228-238; Ambrosini *et al.*, 1998, κεφ. 9; Balogun *et al.*, 1999, σελ 48-52).

Σύμφωνα με τον ορισμό του Schein, που έχει γίνει καθολικά αποδεκτός και χρησιμοποιούμενος, η οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης

ορίζεται σαν ένα σύνολο βασικών υποθέσεων και αξιών το οποίο μια ομάδα ανθρώπων επινοεί, ανακαλύπτει ή αναπτύσσει καθώς μαθαίνει να αντιμετωπίζει τα προβλήματα της φυσικής της επιβίωσης στο εξωτερικό της περιβάλλον (προσαρμογή - adaptation) και της κοινωνικής της επιβίωσης στο εσωτερικό της περιβάλλον (εσωτερική ολοκλήρωση - internal integration) και το οποίο έχει αποδώσει ικανοποιητικά ώστε να θεωρείται ισχυρό και, ως εκ τούτου, άξιο να διδαχτεί στα νέα μέλη ως ο ορθός τρόπος να διακρίνουν, να σκέπτονται και να αντιλαμβάνονται σε σχέση με τα προβλήματα αυτά.

Από τον παραπάνω ορισμό που προέρχεται από την ανθρωπολογία, γίνεται εμφανής η επιρροή της οργανωσιακής κουλτούρας ενός οργανισμού στην επιλογή της στρατηγικής του. Η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει σαν ένας ρυθμιστικός παράγοντας τους στρατηγικούς στόχους και τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων (ανάλυση, επιλογή, εφαρμογή) κάθε οργανισμού ή επιχείρησης. Επηρεάζει επίσης και τη διάχυση των ηθικών αξιών στο εσωτερικό του περιβάλλον και κατ' επέκταση και τα επί μέρους συστήματα λειτουργίας - τα "τεχνικά" (π.χ. συστήματα εκτίμησης, μέτρησης και ελέγχου) και διοίκησης - τα "ηθικά" συστήματα (π.χ. συνεργασία μεταξύ μελών, εμπιστοσύνη, διαμάχες) - της επιχείρησης. Τέλος, η οργανωσιακή κουλτούρα μιας επιχείρησης επηρεάζεται σημαντικά από την εθνική της κουλτούρα, την κουλτούρα του κλάδου των δραστηριοτήτων της, την κουλτούρα των ηγετών της και την κουλτούρα των υπόλοιπων συμμετεχόντων σ' αυτήν (Νικολαΐδης, Fombrun *et al.*, 1984).

Την επίδραση της εθνικής κουλτούρας τεκμηριώνει ο Hofstede (1984) στην κλασική μελέτη του το 1968 και το 1972 για τις διαφορές στον τρόπο σκέψης και κοινωνικής δράσης σε 40 χώρες. Στη μελέτη αυτή προσδιόρισε τέσσερις κύριες διαστάσεις της κουλτούρας: την "ιεραρχία" (power distance), την "αποφυγή αβεβαιότητας" (uncertainty avoidance) τον «ατομικισμό \ συλλογικότητα» (individualism\collectivism) και την «αρσενικότητα \ θηλυκότητα» (masculinity/femininity). Σύμφωνα με τις διαστάσεις αυτές μπορούν να περιγραφούν τα κυρίαρχα εθνικά συστήματα αξιών που επηρεάζουν την ανθρώπινη σκέψη, τους οργανισμούς και τα ιδρύματα με προβλέψιμο τρόπο. Ο ίδιος, σε μεταγενέστερη μελέτη του πρόσθεσε και πέμπτη διάσταση, η οποία προέρχεται από τη φιλοσοφία της Άπω Ανατολής και αναφέρεται ως "μακροπρόθεσμος/ βραχυπρόθεσμος

προσανατολισμός" (long-term/short-term orientation) (Noe, 2000, σελ 538-39).

Ο Bate (Lewis & Thornhill, 1994), απομονώνει τρία χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας. Το πρώτο είναι ότι η κουλτούρα ενυπάρχει στο μυαλό των ανθρώπων σαν δεδομένο μέρος του τρόπου με τον οποίο αντιλαμβανόμαστε τον κόσμο και τους νόμους της φύσης, το δεύτερο είναι ότι αυτή μοιράζεται: είναι "η κοινωνική κόλλα που κρατάει την επιχείρηση ενωμένη" και το τρίτο είναι ότι μεταδίδεται μέσα από μια διαδικασία κοινωνικοποίησης.

Θα πρέπει επίσης να αναγνωρισθεί ότι διαφορετικές ομάδες μέσα στον οργανισμό είναι πιθανόν να έχουν διαφορετικές κουλτούρες ή υποκουλτούρες. Αυτό υποδηλώνει ότι υπάρχει μια διάκριση ανάμεσα στην εταιρική κουλτούρα (η οποία τείνει να αναφέρεται στις λειτουργίες διοίκησης και στον επιθυμητό τρόπο διοίκησης στο να γίνονται τα πράγματα) και στην οργανωσιακή κουλτούρα, η οποία είναι το άθροισμα από όλες τις υποκουλτούρες, συμπεριλαμβανομένων και των μη διοικητικών μέσα στον οργανισμό.

Σε ό,τι αφορά τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού η κουλτούρα είναι σημαντική για δυο λόγους. Πρώτον, γιατί μπορεί να έχει ισχυρή επιρροή στους νόμους της χώρας, ανάλογα με το τι θεωρείται σωστό ή λάθος, στο ανθρώπινο κεφάλαιο και γιατί οι κουλτούρες και τα οικονομικά συστήματα συμπλέκονται στενά. Όμως ο πιο σημαντικός λόγος είναι ότι η κουλτούρα συχνά προσδιορίζει την αποτελεσματικότητα των ποικίλων πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Αυτό ισχύει και για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε τοπικό επίπεδο αλλά και ιδιαίτερα για τις επιχειρήσεις με πολυεθνική δραστηριότητα. Πρακτικές που έχουν αποδειχτεί αποτελεσματικές σε μια χώρα μπορεί να μην έχουν το ίδιο αποτέλεσμα σε μια άλλη εξαιτίας των διαφορετικών πεποιθήσεων και αξιών που εκφράζει η κουλτούρα της χώρας αυτής. Για παράδειγμα η έκταση στην οποία η κουλτούρα μιας χώρας προωθεί τον ατομικισμό ενάντια στη συλλογικότητα θα επιδράσει στην αποτελεσματικότητα των συστημάτων ανθρωπίνων πόρων.

Τα συστήματα επιλογής προσωπικού στη χώρα αυτή θα εστιάσουν περισσότερο στην κατοχή από τα άτομα τεχνικών δεξιοτήτων παρά κοινωνικών. Ενώ αντίθετα σε χώρες με κουλτούρα συλλογικότητας οι επιχειρήσεις θα εστιάσουν στο πόσο καλά ένα άτομο θα αποδώσει ως μέλος μιας ομάδας εργασίας. Παρόμοια, η κουλτούρα μπορεί να επηρεάσει και τα συστήματα αμοιβών. Σε χώρες με κουλτούρα

ατομικότητας συχνά εμφανίζονται μεγάλες διαφορές ανάμεσα στα ανώτατα και κατώτατα αμειβόμενα άτομα, ενώ οι χώρες με κουλτούρα συλλογικότητας τείνουν να έχουν περισσότερο επίπεδες δομές μισθών. Ανάλογη επίδραση ασκεί και στο ανθρώπινο κεφάλαιο, το οποίο αναφέρεται στις παραγωγικές ικανότητες των ατόμων - δηλαδή τη γνώση, τις δεξιότητες και την εμπειρία που έχουν οικονομική αξία. Ο βαθμός στον οποίο η μόρφωση θεωρείται αξία από την κουλτούρα μιας χώρας καθορίζει τόσο τις ευκαιρίες που παρέχει η χώρα αυτή στο εργατικό δυναμικό της μέσα από μικρές ή μεγάλες επενδύσεις στην παιδεία όσο και το είδος των δεξιοτήτων που θα αναπτυχθούν (υψηλού ή χαμηλού επιπέδου τεχνικές, διοικητικές δεξιότητες, ή άλλες) (Noe, 2000, σελ. -543; Drucker, 2002).

Η κουλτούρα συνδέεται στενά με την αφοσίωση (Lok & Crawford, 1999) και έχει σοβαρή επίδραση ιδιαίτερα στην υποκίνηση των ατόμων. Η σημασία των διαφορετικών μοντέλων υποκίνησης σε διαφορετικές χώρες είναι ότι οι πολιτικές προσωπικού που στοχεύουν στο να υποκινήσουν τους ανθρώπους θα έχουν διαφορετικά αποτελέσματα σε διαφορετικές χώρες (και επίσης μπορεί να έχουν διαφορετικά αποτελέσματα μέσα στην ίδια τη χώρα, για διαφορετικές κατηγορίες εργαζομένων!). Αυτό δεν είναι πιθανόν πουθενά αλλού τόσο καθαρό όσο στις διαφορετικές αντιδράσεις στις ευκαιρίες σταδιοδρομίας. Η καριέρα σημαίνει πάντα εναλλαγές μεταξύ κινδύνου (ρίσκου) και ασφάλειας, μεταξύ της επιτυχίας και της οικογενειακής ζωής, και η ανθρώπινη συμπεριφορά απέναντι στην καριέρα είναι γι' αυτό σε μεγάλο βαθμό μια αντανάκλαση των αξιών της κουλτούρας. Έρευνες (Bartolome & Evans, 1979) έδειξαν τη διαφορετική στάση απέναντι στο θέμα μεσαίων στελεχών από διαφορετικές χώρες, ανάλογα με την κυρίαρχη εθνική κουλτούρα (Hofstede, 1982, σελ 255-257).

Ο ίδιος (1986) παρατήρησε και κατέγραψε και την αμφίδρομη σχέση μεταξύ κουλτούρας και πρακτικών ανθρωπίνων πόρων. Η κουλτούρα διοικείται εν μέρει μέσα από τις πρακτικές ανθρωπίνων πόρων όπως η επιλογή, η αμοιβή, η ανάπτυξη και η διατήρηση. Όμως και οι ίδιες οι πρακτικές μπορούν να χρησιμοποιηθούν με τη σειρά τους για να επηρεάσουν και να ενισχύσουν την κουλτούρα. Στην πράξη οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν και διατηρούν κουλτούρα που βασίζεται είτε στον έλεγχο είτε στην αφοσίωση και υιοθετούν και ανάλογα συστήματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (Khattri, 1999) που προσιδιάζουν στα χαρακτηριστικά της "σκληρής" ή

"ήπιας" προσέγγισης αντίστοιχα.

Πολλοί συγγραφείς συνδέουν άμεσα την κουλτούρα με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Peters & Waterman,) ή την ανταγωνιστική στρατηγική (Fombrun, 1984) ενώ άλλοι υποστηρίζουν ότι η κουλτούρα δεν είναι κάτι που ένας οργανισμός "έχει" αλλά κάτι που ένας οργανισμός "είναι" (Lewis & Thornhill, 1994). Σαν τέτοια, είναι το προϊόν των κοινά ενστερνιζόμενων εννοιών οι οποίες αναδύονται από την κοινωνική αλληλεπίδραση κατά τη διάρκεια του χρόνου.

Για να είναι αποτελεσματικός ένας οργανισμός θα πρέπει να διαθέτει την "κατάλληλη" κουλτούρα για την κοινωνία, το βιομηχανικό κλάδο και το στρατηγικό προσανατολισμό της επιχείρησης. Αν και είναι αλήθεια ότι η κουλτούρα δεν μπορεί να σχεδιαστεί, τα ποικίλα όμως συστήματα ελέγχου του οργανισμού μπορούν να δουλέψουν και να δώσουν σχήμα μέσα από την ενίσχυση και την επαναπληροφόρηση στις επιθυμητές στάσεις και συμπεριφορές που είναι σύμφωνες με την ιδιαίτερη στρατηγική κατεύθυνση. Είναι λοιπόν πρωταρχικής σημασίας η ευθυγράμμιση της κουλτούρας του οργανισμού με την επιχειρησιακή στρατηγική του. Όταν οι στρατηγικές του αλλάζουν, ένας οργανισμός πρέπει επίσης να αλλάζει και την κουλτούρα του (Fombrun από Fombrun *et al.*, 1984, κεφ. 13).

Το γενικό μήνυμα της εταιρικής κουλτούρας στη βιβλιογραφία ήταν ότι η κουλτούρα ενός οργανισμού - οι αξίες του, οι πεποιθήσεις, τα ήθη, ο τρόπος που κάνει τα πράγματα - επηρεάζει την επίδοσή του και ότι αυτά τα στοιχεία μπορούν να χειραγωγηθούν από τη διοίκηση. Εμπειρικές μελέτες όμως έδειξαν ότι αυτή η προσέγγιση συναντά πολλές δυσκολίες στην πράξη. Πολλές "υιοθετημένες αξίες" απαξιώθηκαν στο μάτια των ανθρώπων εάν δεν υπήρχε καμιά αλλαγή στις συμπεριφορές και στην τελική επίδοση της επιχείρησης. Σημαντικό, θετικό ή αρνητικό, ρόλο προς την κατεύθυνση αυτή παίζουν οι "άγραφοι κανόνες" που ενυπάρχουν σε κάθε εργασιακό περιβάλλον και οι οποίοι μετουσιώνουν την κουλτούρα σε συγκεκριμένη εργασιακή συμπεριφορά (Simpson & Casciope, 2001). Ενώ η υπερβολική έμφαση στις αξίες και η ανοιχτή διοίκησή τους μπορεί να κάνει την κουλτούρα να φαίνεται σαν εμπόρευμα ή προϊόν για "εσωτερική κατανάλωση" - κάτι που υπάρχει έξω από μας παρά σαν ένα αναπόσπαστο κομμάτι του εαυτού μας.

Γι' αυτό πολλοί σχολιαστές επιχειρηματολογούν ότι αντί να εστιάζεται η

προσοχή της επιχείρησης στις αξίες αρχικά και να ελπίζει ότι στη συνέχεια οι συμπεριφορές μπορεί ν' αλλάξουν, είναι προτιμότερο η εστίαση να δοθεί στην αλλαγή της συμπεριφοράς και μέσα απ' αυτή να έλθει η αλλαγή της κουλτούρας. Κατ' άλλους πάλι η κατάλληλη διοίκηση της κουλτούρας δεν βρίσκεται στον προσδιορισμό και την αντιγραφή της "καλύτερης πρακτικής" σ' αυτό τον τομέα. Αντί γ' αυτό, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δείχνουν τη δέουσα προσοχή σε χαρακτηριστικά όπως η ομαδική εργασία, η γεωγραφική διασπορά, ο αριθμός των τμημάτων που εμπλέκονται και τα επιθυμητά αποτελέσματα από την παρέμβαση αυτή. Έχοντας προσδιορίσει τα σημαντικά χαρακτηριστικά μέσα στο περιβάλλον τους οι επιχειρήσεις μπορούν να επιλέξουν πόση ευελιξία είναι επιθυμητή ή πόση επιβολή είναι απαραίτητη, εξαρτώμενη από τι προσπαθούν να πετύχουν (Hope-Hailey από Gratton *et al.*, 1999, σελ 116).

Γ.3. Ανάμιξη Στελεχών Γραμμής

Η λογική της ανάμιξης των στελεχών γραμμής στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού υπαγορεύεται από μια σειρά λόγους κάποια θέματα είναι υπερβολικά πολύπλοκα για να κατανοηθούν από την ανώτατη διοίκηση, τα κατά τόπους στελέχη γραμμής είναι σε θέση να ανταποκρίνονται πιο γρήγορα σε τοπικά προβλήματα και η ανάμιξή τους έχει θετικό αποτέλεσμα στην υποκίνηση του προσωπικού και στον αποτελεσματικό έλεγχο καθώς τα στελέχη γραμμής βρίσκονται σε συνεχή επαφή με τους εργαζόμενους. Βοηθάει επίσης στην προετοιμασία των μελλοντικών στελεχών αφού επιτρέπει στα μεσαία στελέχη να εξασκούνται στη λήψη αποφάσεων και στον έλεγχο του κόστους. Ο στόχος είναι να καταστήσει την πρώτη γραμμή περισσότερο υπεύθυνη, να κερδίσει την αφοσίωσή της και να της δώσει περισσότερο έλεγχο.

Τα θετικά αποτελέσματα της μεταβίβασης ευθυνών στα στελέχη γραμμής είναι να λύνονται περισσότερα προβλήματα σε χαμηλότερο επίπεδο, καλύτερη διοίκηση αλλαγών, περισσότερο υπεύθυνα στελέχη γραμμής, αυξημένη αποτελεσματικότητα του προσωπικού και περισσότερη ελευθερία για τους ειδικούς να απελευθερωθούν από δραστηριότητες ρουτίνας και να επικεντρωθούν σε περισσότερο στρατηγικά θέματα. Τα αρνητικά είναι η μεγαλύτερη πίεση για εκπαίδευση στα στελέχη γραμμής, προβλήματα συνέπειας με το σύστημα, ανάγκη για αυστηρό έλεγχο των ανθρωπίνων πόρων και το πρόβλημα διατήρησης μιας ισορροπίας δύναμης μεταξύ

ειδικών και στελεχών γραμμής (Budhwar, 2000).

Γ.4. Δεξιότητες στελεχών τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων

Οι δεξιότητες των στελεχών του Τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων στην αποτελεσματική διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων του οργανισμού είναι άλλο ένα θέμα στρατηγικής σημασίας.

Πολλοί σχολιαστές επιχειρηματολογούν ότι οι ανθρώπινοι πόροι μπορεί να είναι μια πηγή διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για έναν οργανισμό (Barney, 1991; Huselid, 1995; Wright *et al.*, 1998). Κατά συνέπεια, το Τμήμα ανθρωπίνων πόρων που έχει την κύρια ευθύνη της διοίκησης αυτού του σημαντικού πόρου, θα πρέπει να τυγχάνει και περισσότερης προσοχής από τον οργανισμό. Εν τούτοις, οι Barney & Wright (1998) απέδειξαν ότι η πραγματικότητα είναι αρκετά διαφορετική και σημείωσαν ότι ένας από τους λόγους που οι επαγγελματίες Ανθρωπίνων Πόρων δεν καλούνται να συμμετάσχουν στο στρατηγικό σχεδιασμό είναι το γεγονός ότι δεν κατέχουν τις κατάλληλες δεξιότητες. Ενώ αποδείχτηκε επίσης ότι όταν από τους επαγγελματίες λείπουν οι κατάλληλες δεξιότητες τότε τα στελέχη γραμμής και τα διοικητικά στελέχη τους υποκαθιστούν εν μέρει σε κάποιες λειτουργίες. Επιπλέον το επίπεδο δεξιοτήτων των επαγγελματιών επιδρά σημαντικά στο βαθμό ενσωμάτωσης του Τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων στη στρατηγική διαδικασία και συσφίγγει το δεσμό αυτό (Khatri & Budhwar, 2002). Για τους λόγους αυτούς για χρόνια οι επαγγελματίες Ανθρωπίνων Πόρων συχνά αντιμετώπιζαν κατάσταση κεκλειομένων θυρών και αντιμετώπιζονταν ως στελέχη δεύτερης κατηγορίας που κατέβαλλαν σκληρές προσπάθειες για να αποκτήσουν πρόσβαση στα κέντρα λήψης αποφάσεων. Τα τελευταία χρόνια όμως αρκετοί επαγγελματίες έχουν γίνει με επιτυχία στρατηγικοί εταίροι, έχουν νέες ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη και μεγαλύτερες δυνατότητες να συμβάλουν ενεργά στην οικοδόμηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησής τους.

Οι επαγγελματίες των Ανθρωπίνων Πόρων θεωρείται ότι επιδεικνύουν ικανοποιητικό επίπεδο δεξιοτήτων όταν προσθέτουν αξία στην επιχείρηση. Και προσθέτουν αξία όταν εξασφαλίζουν τη μετάδοση ιδεών και την υλοποίηση προγραμμάτων και πρωτοβουλιών που βοηθούν την επιχείρηση να ανταγωνίζεται με

επιτυχία.

Οι δεξιότητες αυτές θα πρέπει να αναπτυχθούν προς τέσσερις κατευθύνσεις: λειτουργικές, επιχειρηματικές, δεξιότητες ρόλων και δεξιότητες στυλ. Από έρευνες (Ulrich et al., 1995) έχει προσδιοριστεί ότι οι κρίσιμες για τις επιχειρήσεις δεξιότητες που πρέπει να διαθέτουν αγγίζουν τρεις τομείς: τη γνώση της επιχειρηματικής δραστηριότητας, την ικανότητα και γνώση στην εφαρμογή των HR πρακτικών και τη διοίκηση της διαδικασίας αλλαγής.

Η γνώση της επιχειρηματικής δραστηριότητας σημαίνει κατανόηση του πώς ο οργανισμός λειτουργεί και όχι απαραίτητα ικανότητα να εκτελούν τις λειτουργίες. Σημαίνει όχι άμεση εμπειρία των λειτουργιών αλλά πλήρη κατανόηση της αποστολής του οργανισμού και γνώση των οικονομικών, στρατηγικών, τεχνολογικών και οργανωσιακών ικανοτήτων. Γιατί η γνώση αυτή είναι απαραίτητη προϋπόθεση για να μπορούν να συμμετέχουν σε οποιαδήποτε στρατηγική διαδικασία.

Παράλληλα, θα πρέπει όμως να είναι και άριστοι ειδικοί στο αντικείμενό τους. Η εξειδίκευση αυτή σημαίνει άριστη γνώση και ικανότητα να σχεδιάζουν, να προτείνουν και να εφαρμόζουν πρακτικές ανθρωπίνων πόρων, όπως ο προγραμματισμός, η αξιολόγηση, η αμοιβή, η ανάπτυξη, η επικοινωνία, κ.α. Θα πρέπει να διαθέτουν αναλυτική και συνθετική ικανότητα, ικανότητα ηγεσίας, ικανότητα διοικητικού ελέγχου και ανάπτυξης διαπροσωπικών σχέσεων (Gibb Dyer, 1999; Noe, 2000, σελ. 7-8). Η κατοχή των δεξιοτήτων αυτών εξελίσσεται σε αξιοπιστία και σεβασμό για την επαγγελματική τους επάρκεια και τους καθιστά ικανούς και ανταγωνιστικούς στον τομέα τους.

Ακόμη και αν διαθέτουν όμως τις παραπάνω αναφερόμενες γνώσεις και δεξιότητες; οι επαγγελματίες των ανθρωπίνων πόρων δεν θα είναι πλήρως ανταγωνιστικοί αν δεν διαθέτουν επιπλέον και την ικανότητα διοίκησης της αλλαγής. Η ικανότητα αυτή ερμηνεύεται ως γνώση της διαδικασίας αλλαγής αλλά και ως δεξιότητα να είναι οι ίδιοι φορείς αλλαγής και ικανότητα να φέρουν σε πέρας την αλλαγή. Με τις ικανότητες αυτές θα βοηθήσουν και τα άλλα μέλη του οργανισμού να χειριστούν την αλλαγή αλλά και θα δημιουργήσουν μια συνολική οργανωσιακή ικανότητα διοίκησης της αλλαγής, ώστε ο βαθμός εσωτερικής προσαρμογής στην αλλαγή να συμβαδίζει με αυτόν της εξωτερικής περιβαλλοντικής αλλαγής (Ulrich et al., 1995).

Γ.5. Σύνδεση Πρακτικών Ανθρωπίνων Πόρων

Ποιος όμως είναι στην πράξη ο ακριβής ρόλος των ανθρώπων και των διαδικασιών στην επίτευξη του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος; Σαφώς, οι διαδικασίες ανθρωπίνων πόρων είναι ένα σημαντικό στοιχείο της σύνθετης αρχιτεκτονικής των συστημάτων που απαρτίζουν έναν οργανισμό και ιδιαίτερα κρίσιμο για την εδραίωση της επιδεξιότητας της επιχείρησης να μεταλλάσσεται. Και αυτή η επιδεξιότητά της εν μέρει βασίζεται στην ικανότητα να δημιουργεί και να καθιερώνει διαδικασίες οι οποίες συνδέουν την επιχειρησιακή στρατηγική με τη συμπεριφορά και την επίδοση των ατόμων και των ομάδων. Αυτές οι δέσμες διαδικασιών συνδέονται κάθετα, για να ευθυγραμμίζονται με τις βραχυπρόθεσμες επιχειρησιακές ανάγκες, οριζόντια για να δημιουργούν συνοχή μεταξύ τους και διαχρονικά για να - μετασχηματίζονται και να συναντούν τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης. Όσο πιο δυνατός είναι αυτός ο κρίκος ανάμεσα στην επιχειρησιακή στρατηγική και τις διαδικασίες, τόσο περισσότερο ικανές είναι οι διαδικασίες να ευθυγραμμίζονται και να προσαρμόζονται στις αλλαγές της στρατηγικής. Και κατά συνέπεια τόσο πιθανότερο το ενδεχόμενο να οδηγήσουν σε μεγαλύτερη ανταγωνιστικότητα και οργανωσιακή αποτελεσματικότητα.

Ακόμα και μια απλή συμβατική παρατήρηση της ζωής σε μια επιχείρηση μπορεί να δείξει την κρίσιμη επίδραση της έλλειψης ολοκλήρωσης ή του δεσμού ανάμεσα στην επιχειρησιακή στρατηγική και τις διαδικασίες ανθρωπίνων πόρων. Πόσο συχνά τα εταιρικά πλάνα και οι δηλώσεις αποστολής δεν παραμένουν μόνο τέτοια - ρητορεία (κενός λόγος) των ανώτατων στελεχών η οποία ελάχιστα μπορεί να σημαίνει για κείνους τους ανθρώπους τους επιφορτισμένους με το έργο της ικανοποίησης του πελάτη ή την ταχεία εισαγωγή στην αγορά σύνθετων προϊόντων; Οι δηλώσεις εταιρικής αποστολής μπορεί να εκθειάζουν την ικανοποίηση του πελάτη ή την καινοτομία προϊόντων, αλλά όταν τα επικοινωνιακά σαλπίσματα τελειώνουν και τα εστιασμένα στον πελάτη καταστήματα έχουν συμπληρωθεί, τι απομένει; Μια ομάδα ανθρώπων που προσπαθεί να βγάλει νόημα από τα παράδοξα και συγκεχυμένα μηνύματα με τα οποία είναι αντιμέτωπη: άνθρωποι που προσπαθούν να καταλάβουν το ακαθόριστο μήνυμα της ικανοποίησης του πελάτη όταν καμία απόπειρα δεν έχει γίνει να τους εφοδιάσουν με τις απαραίτητες δεξιότητες να

υπηρετήσουν αυτή την ικανοποίηση. Άνθρωποι που εκθειάζονται και παρακινούνται να σκέφτονται μακροπρόθεσμα αλλά εθίζονται να παραδίδουν βραχυπρόθεσμους οικονομικούς στόχους και ανταμείβονται και προάγονται γι' αυτό. Άνθρωποι που βλέπουν αυτούς που προσπαθούν σκληρά να κατανοήσουν τις ανάγκες του πελάτη να τιμωρούνται για το χρόνο που αφιερώνουν για να το κάνουν αυτό. Αντιμέτωποι με αυτή την πληθώρα των αντικρουόμενων μηνυμάτων οι εργαζόμενοι, στην αναζήτησή τους να βγάλουν νόημα, βλέπουν με ποιες συμπεριφορές ανταμείβονται, με ποιες δεξιότητες προάγονται, και ποιος αναπτύσσεται. Είναι τα μηνύματα των διαδικασιών ανταμοιβής, αξιολόγησης και εκπαίδευσης, όχι μόνο η εταιρική ρητορεία, που σχηματίζουν τη βάση της κατανόησης και τι δίνει το στίγμα για το πώς να συμπεριφέρονται. Αν απ' αυτές τις πολιτικές για τους ανθρώπους και τις διαδικασίες λείπει ο σύνδεσμος και αποτυγχάνουν να ενδυναμώσουν την επιχειρησιακή στρατηγική, τότε η επίδοση της επιχείρησης θα υποφέρει.

Γενικά, στη βιβλιογραφία της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού οι θεωρητικοί θεωρούν δεδομένα δύο κύρια χαρακτηριστικά: την *κάθετη σύνδεση*, όπου υπάρχει ένας σαφής και προγραμματισμένος δεσμός ανάμεσα στους συνολικούς στρατηγικούς στόχους του οργανισμού και τους στρατηγικούς στόχους που καθιερώνονται για τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων, και την *οριζόντια σύνδεση*, όπου τα διαφορετικά στοιχεία της διαδικασίας διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων (όπως ο τρόπος που οι εργαζόμενοι αξιολογούνται, ανταμείβονται, εκπαιδεύονται και αναπτύσσονται)

Γ.5.1. Κάθετη σύνδεση

Η κάθετη σύνδεση ανάμεσα στην επιχειρησιακή στρατηγική και τους επιχειρησιακούς στόχους, την ατομική συμπεριφορά και την τελική επίδοση, όπου επιτυγχάνεται μέσα από πρακτικές, πολιτικές και διαδικασίες είναι πλατειά αναγνωρισμένο ότι είναι ένα αποφασιστικής σημασίας τμήμα οποιασδήποτε στρατηγικής προσέγγισης στη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων. Η σύνδεση αυτή εξασφαλίζει την παρουσία μιας ρητής συμπληρωματικής σχέσης ανάμεσα στις εσωτερικές πολιτικές και διαδικασίες ανθρωπίνων πόρων και τις εξωτερικές συνθήκες της αγοράς ή της ευρύτερης εταιρικής στρατηγικής, και δημιουργεί και

υποστηρίζει τις ατομικές συμπεριφορές και δεξιότητες που έχουν το ενδεχόμενο να γίνουν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Wright *et al.*, 1994). Η σύνδεση αυτή εξασφαλίζει την εστίαση της επιχείρησης σε ό, η στη βιβλιογραφία περιγράφεται ως "απαιτούμενη εργασιακή συμπεριφορά", δηλαδή η συμπεριφορά εκείνη που είναι βασική για την υλοποίηση της επιχειρηματικής στρατηγικής.

Γ.5.2. Οριζόντια σύνδεση

Η οριζόντια σύνδεση ανάμεσα στις διαδικασίες παίζει επίσης ένα σημαντικό ρόλο στην εξασφάλιση της συνοχής και αλληλουχίας μεταξύ τους ώστε να δημιουργούνται συνεργίες και οφέλη και έτσι τα στρατηγικά πλάνα της επιχείρησης είναι περισσότερο πιθανό να υλοποιηθούν. Αν για παράδειγμα ένας επιχειρησιακός στόχος είναι η δημιουργία ικανοποίησης στον πελάτη, τότε αυτό θα πρέπει να είναι κεντρικό σημείο στη διαδικασία διοίκησης της απόδοσης. Η διαδικασία στοχοθεσίας θα πρέπει να εστιάζει στον πελάτη, στοιχεία που να μετρούν την ικανοποίηση του πελάτη και αναπληροφόρηση θα πρέπει να συλλεχθούν, θα πρέπει να παρέχεται εκπαίδευση ανάλογη και τα άτομα εκείνα που επιτυγχάνουν να δώσουν υψηλά επίπεδα ικανοποίησης στον πελάτη να ανταμείβονται γι' αυτό. Όταν υπάρχει αυτή η οριζόντια ολοκλήρωση τότε συνεπακόλουθα η εξυπηρέτηση του πελάτη ως εταιρικός στόχος έχει περισσότερες πιθανότητες να επιτευχθεί.

Επειδή όμως καμιά ανθρώπινη δραστηριότητα δεν είναι ανεξάρτητη και ανεπηρέαστη από το χρόνο, για να καλύψουν το θεωρητικό κενό αυτής της δυαδικής τυπολογίας, οι Gratton *et al.* (1999) πρόσθεσαν και ένα τρίτο στοιχείο, αυτό της χρονικής διάστασης, ώστε να ληφθεί υπόψη και ο μακρύς χρονικός ορίζοντας ανάπτυξης του ανθρώπινου κεφαλαίου.

Γ. 5.3. Διαχρονική σύνδεση

Οι διαδικασίες που στοχεύουν στη βραχυπρόθεσμη επίδοση της επιχείρησης είναι κρίσιμες για την επιχείρηση αλλά θα πρέπει να εναρμονίζονται και με την ικανότητα να δημιουργούν επιτυχία και σε μακροπρόθεσμη βάση. Η έμφαση στο μετασχηματισμό και τη διοίκηση της αλλαγής αναγνωρίζει ότι στην καρδιά της

επίτευξης ενός μακροπρόθεσμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος θα πρέπει να είναι ένα όραμα για το μέλλον και μια εστίαση σε ευρύτερα ενδιαφέροντα, με περισσότερο μακροπρόθεσμο προσανατολισμό και λιγότερη επικέντρωση σε προβλήματα απ' ό,τι τα βραχυπρόθεσμα ενδιαφέροντα. Ένα βασικό θέμα για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία είναι η ανάγκη για τη δημιουργία ενός επαναληπτικού κύκλου μάθησης ανάμεσα στις τρέχουσες ικανότητες και τις μελλοντικές βλέψεις. Χωρίς αυτή την επανάληψη και τη μάθηση, οι στρατηγικές ανθρωπίνων πόρων χάνουν το στρατηγικό τους χαρακτήρα και μετατρέπονται σε τακτικές στατικού χαρακτήρα.

Η κεντρική ιδέα βρίσκεται στο χρονικό πλαίσιο ανάμεσα στον παρόντα και τον μακροπρόθεσμο κύκλο προγραμματισμού. Αυτή η χρονική διάσταση είναι ένα βασικής σημασίας στοιχείο στις στρατηγικές ανθρωπίνων πόρων επειδή οι χρονικοί κύκλοι για τους ανθρώπινους πόρους έχουν σημαντικά μεγαλύτερη διάρκεια απ' ό,τι αυτοί των οικονομικών και τεχνολογικών πόρων (Skinner, 1981). Αρκεί να λάβει κανείς υπόψη του ότι χρειάζονται δέκα με δέκα πέντε χρόνια για να επιλέξει και να αναπτύξει κανείς ένα ανώτερο στέλεχος για διεθνή δραστηριότητα, το ελάχιστο τρία χρόνια για να αναπτύξει πειραματικά και να εφαρμόσει ένα σύστημα αμοιβών που θα υποστηρίζει καινούργιες δεξιότητες και τουλάχιστον πέντε χρόνια για να επανασχεδιαστεί η βάση των τεχνολογικών δεξιοτήτων των εργαζομένων. Με λίγα λόγια, για κάποια από τα πλέον κρίσιμα θέματα ανθρωπίνων πόρων η χρονική σκοπιά δεν είναι μήνες αλλά χρόνια και πιθανόν και δεκαετίες.

Έτσι ο κύκλος προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων πρέπει να είναι ικανός να δημιουργεί ένα θεμέλιο για τις δεξιότητες και συμπεριφορές που θα φτάνει πολύ πέρα από τον κύκλο διετίας που υιοθετούν οι περισσότερες επιχειρησιακές στρατηγικές. Αυτή η διάκριση ανάμεσα στη διεκπεραίωση των βραχυπρόθεσμων στόχων και στη δημιουργία της μακροπρόθεσμης ικανότητας είναι ιδιαίτερα σημαντική και έχει υποστηριχτεί με έμφαση από πολλούς σχολιαστές (Hammel & Prahalad, 1989) οι οποίοι παρατηρούν ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις, κυρίως δυτικές, δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στο βραχυπρόθεσμο εις βάρος του μακροπρόθεσμου. Ο ελλιπής όμως μακροπρόθεσμος σχεδιασμός στρατηγικής Ανθρωπίνων Πόρων οδηγεί σε "κρίση προσωπικού" (Quinn, 1985).

Γ. 6. ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΟΣ ΚΥΚΛΟΣ

Ο βραχυπρόθεσμος κύκλος αφορά στην ικανότητα της επιχείρησης να συνδέει και να κατευθύνει την ατομική συμπεριφορά των εργαζομένων ώστε να φέρουν σε πέρας βραχυπρόθεσμους επιχειρησιακούς στόχους μέσα από μια ομάδα διαδικασιών που συγκροτούν ένα συνεκτικό και ολοκληρωμένο κύκλο δραστηριοτήτων. Οι διαδικασίες αυτές είναι:

- **η στοχοθεσία** (objective setting), που μετατρέπει τους επιχειρηματικούς στόχους σε ατομικούς και ομαδικούς στόχους και υπευθυνότητες,
- **η αξιολόγηση** (appraisal), που ελέγχει, μετρά και αξιολογεί τα ατομικά και ομαδικά αποτελέσματα, απτά (οικονομικά αποτελέσματα) ή όχι (ικανοποίηση του πελάτη), μέσα από συστήματα μέτρησης της επίδοσης (performance metrics)
- **η ανταμοιβή** (reward) ως εργαλείο επιρροής της επίδοσης και
- **η βραχυπρόθεσμη εκπαίδευση** (short-term training).

Όσο πιο δυνατός είναι ο δεσμός ανάμεσα στις διαδικασίες αυτές και την επιχειρησιακή στρατηγική τόσο καλύτερα και σε μεγαλύτερο βαθμό επιτυγχάνονται οι στρατηγικοί στόχοι. Και δυνατός δεσμός για τη στοχοθεσία σημαίνει ξεκάθαροι και σαφώς διατυπωμένοι στόχοι που συζητήθηκαν και συμφωνήθηκαν με τους εργαζόμενους σε ετήσια ή διετή βάση, διαδικασίες *1:1* εξασφαλίζουν την προσαρμογή των ατομικών στόχων στις ετήσιες αλλαγές της στρατηγικής και έλεγχος της διαδικασίας ως προς την ποιότητα και την αποτελεσματικότητά της. Για την αξιολόγηση σημαίνει συστηματική και διαδοχική μέτρηση αποτελεσμάτων σε μια ευρεία περιοχή όπως η οικονομική επίδοση, η ικανοποίηση του πελάτη ή η ομαδική υποκίνηση και ανάπτυξη με αξιόπιστα και έγκυρα συστήματα μέτρησης που αντανακλούν τους σκοπούς της επιχείρησης και η παροχή αναπληροφόρησης (feedback) στους εργαζόμενους με συστηματικό τρόπο από ικανά και εκπαιδευμένα στελέχη γραμμής. Για την ανταμοιβή σημαίνει ακριβής μέτρηση των ατομικών ή ομαδικών αποτελεσμάτων που συνδέονται άμεσα με τους επιχειρηματικούς στόχους και γνωστή στους εργαζόμενους σχέση ανάμεσα στην επίτευξη των αποτελεσμάτων και την πληρωμή, όπως γνωστή είναι και η βάση πάνω στην οποία ανταμείβονται με

επιπλέον παροχές.

Και τέλος για τη βραχυπρόθεσμη εκπαίδευση σημαίνει συστηματική και ακριβής διάγνωση, ανάλυση και επικοινωνία με τα στελέχη όλων των βασικών τεχνικών και διοικητικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων που απαιτούνται για τη διεκπεραίωση των επιχειρηματικών στόχων, που αναπτύσσονται και παρέχονται μέσα από προγράμματα εκπαίδευσης, των οποίων η υψηλή ποιότητα και εστίαση στις επιχειρησιακές ανάγκες ελέγχεται και αξιολογείται συνεχώς.

Γ. 7. ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΟΣ ΚΥΚΛΟΣ

Ο μακροπρόθεσμος κύκλος αφορά στην ικανότητα της επιχείρησης να μπορεί συνεχώς να λειτουργεί με επιτυχία σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον, στην ουσία να αναπτύξει και να εμπεδώσει τη δική της ικανότητα να μετασχηματίζεται και να προσαρμόζεται στις αλλαγές αυτές.

Σε αντίθεση με το βραχυπρόθεσμο κύκλο που είναι σχετικά καλά κατανοητός και ευρεία συζητημένος από ερευνητές και επαγγελματίες, ο μακροπρόθεσμος κύκλος είναι μάλλον περισσότερο θολός και σύνθετος και στη βιβλιογραφία περιγράφεται κυρίως μέσα από τη διοίκηση αλλαγών και τη φιλολογία περί στρατηγικής (Gratton, 1999).

Όπως ήδη έχει προαναφερθεί, στον τομέα της στρατηγικής θεωρίας κερδίζει συνεχώς έδαφος η άποψη ότι η στρατηγική δεν είναι τόσο το αποτέλεσμα μιας προσεκτικής, αντικειμενικής ανάλυσης και σχεδιασμού αλλά περισσότερο μια διαπραγματευτική διαδικασία που αναπτύσσεται μέσα σε ένα ασταθές, απρόβλεπτο και μεταβαλλόμενο περιβαλλοντικό πλαίσιο που την επηρεάζει και την υποχρεώνει να αλλάζει διαρκώς. Τις τελευταίες δεκαετίες παγκοσμίως οι επιχειρήσεις βιώνουν καταγισμό αλλαγών στο εξωτερικό τους περιβάλλον που απαιτούν συνεχείς αλλαγές και στις στρατηγικές τους. Οι αλλαγές αυτές στο εξωτερικό πλαίσιο πιέζουν για αλλαγές και στο εσωτερικό πλαίσιο, δηλαδή την κουλτούρα, τη δομή και τις ικανότητες του οργανισμού. Και εδώ βρίσκουν επίσης εφαρμογή τα τρία στοιχεία που ισχύουν και για τη στρατηγική διαδικασία, δηλαδή το πλαίσιο, εξωτερικό και εσωτερικό, που είναι το *γιατί* της αλλαγής, το περιεχόμενο που είναι το *τί* πρέπει να

αλλάξει και η διαδικασία που είναι το πώς της αλλαγής (Balogun *et al.*, 1999, σελ. 3).

Όταν όμως οι άνθρωποι μιλούν για αλλαγή, αυτό που πραγματικά εννοούν είναι ότι θα πρέπει ν' αλλάξουν οι άνθρωποι μέσα στον οργανισμό τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται. Οι άνθρωποι όμως δεν είναι αντικείμενα που μπορούν να αλλάξουν επειδή έτσι επιτάσσει ένα στρατηγικό σχέδιο ή επειδή έτσι λένε κάποιοι άνθρωποι στην κορυφή της ιεραρχίας. Οι άνθρωποι έχουν τη δική τους νοημοσύνη και αντιδρούν με διαφορετικό και πολλές φορές απρόβλεπτο τρόπο. Γι' αυτό η αλλαγή είναι κάτι πολύ περισσότερο από την ανάπτυξη ενός πλάνου ή προγράμματος.

Μέσα σ' αυτές τις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες η φύση της εργασίας αλλάζει συνεχώς. Σήμερα, για παράδειγμα, η εργασία γίνεται όλο και περισσότερο ομαδική, οι εργασίες οργανώνονται γύρω από τα έργα και όχι τις λειτουργίες, νέες τεχνολογίες ενσωματώνονται στους οργανισμούς και τα πρότυπα απόδοσης γίνονται όλο και πιο σύνθετα και απαιτητικά. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ετοιμαστούν σήμερα για το αύριο. Αυτό υποδηλώνει ότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι ανάγκη να αναζητήσει την πληροφόρηση για να προσδιορίσει τα κενά δεξιοτήτων, να αναγνωρίσει τομείς βελτίωσης της τρέχουσας απόδοσης, να ενημερωθεί για τις προόδους στο επάγγελμά του και να προβλέπει πώς οι αλλαγές οπουδήποτε στην επιχείρηση και στον κλάδο μπορεί να' επηρεάσουν τη ζήτηση εργασίας και τις απαιτήσεις σε δεξιότητες (London & Smither, 1999).

Η οργανωσιακή αλλαγή οδηγεί στην ανάγκη ανάπτυξης ενός εργασιακού περιβάλλοντος που θα παρέχει επαναπληροφόρηση στους εργαζόμενους, θα προσφέρει επιλογές με ξεκάθαρες συνέπειες, θα αναγνωρίζει τα προβλήματα που αντιμετωπίζει το άτομο και θα του παρέχει έναν λόγο να ενεργεί.

Η μακροπρόθεσμη θεώρηση μπορεί να μας δώσει ένα όραμα για το μέλλον το οποίο θα δημιουργήσει ένα πλαίσιο, μέσα στο οποίο θα αναπτυχθούν ευέλικτες και με ικανότητα προσαρμογής διαδικασίες ανθρωπίνων πόρων, αλλά και το περιεχόμενο για την ανάπτυξη των στελεχών και του εργατικού δυναμικού. Στην ουσία η μακροπρόθεσμη θεώρηση μπορεί να σημαίνει και τη διάκριση μεταξύ του σύντομου (προσωρινού) και του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στον πυρήνα αυτού του κύκλου βρίσκονται διαδικασίες που στοχεύουν στην ανάπτυξη ηγεσίας, την ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού και την οργανωσιακή

ανάπτυξη (Gratton *et al.*, 1999).

Στον τομέα της ανάπτυξης ηγεσίας ανήκουν εκείνες οι διαδικασίες και οι τυπικές καθημερινές ενέργειες, οι οποίες συμβάλλουν στην κατανόηση του τι απαιτείται για το μέλλον και στον εντοπισμό εκείνων των ατόμων που διαθέτουν τις απαιτούμενες αυτές ικανότητες και δεξιότητες και δημιουργούν τις προϋποθέσεις για να αναπτυχθούν τα κανάλια μέσα από τα οποία θα αναδειχτούν οι μελλοντικοί ηγέτες της επιχείρησης. Οι διαδικασίες αυτές καλύπτουν μια ευρεία σειρά δραστηριοτήτων που περιλαμβάνουν την εκπαίδευση, την προπόνηση, την ατομική βελτίωση και την παροχή αξιοσημείωτης εργασιακής εμπειρίας. Στην περίπτωση αυτή ισχυρός δεσμός μεταξύ των διαδικασιών αυτών και της επιχειρησιακής στρατηγικής υπάρχει όταν γίνεται ανάλυση των απαιτούμενων μελλοντικών αναγκών σε διοικητικά ταλέντα καθώς και λεπτομερής και συστηματική σκιαγράφηση των προφίλ δεξιοτήτων και όταν υπάρχουν εκείνες οι διαδικασίες διαδοχής που παρέχουν στην επιχείρηση μια δεξαμενή ταλαντούχων ανθρώπων από τους οποίους θα γίνει η αντικατάσταση της τωρινής ανώτατης διοίκησης.

Εκτός από το βασικό ρόλο των ανώτατων στελεχών και της ομάδας διοίκησης στο διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Barney, 1991), στη βιβλιογραφία τονίζεται επίσης και η εξίσου σημαντική συνεισφορά σ' αυτό της υποκίνησης και των δεξιοτήτων των ανθρώπων που αποτελούν την ευρύτερη δεξαμενή ανθρωπίνου κεφαλαίου της επιχείρησης και διαθέτουν τη σιωπηλή γνώση των διαδικασιών της ή των πελατών της. Και επομένως είναι πιθανότερο να οδηγήσουν σ' αυτό λόγω της ανάμιξής τους στην παραγωγή του προϊόντος ή της υπηρεσίας αφού είναι επίσης και λιγότερο μετακινήσιμοι (Wright *et al.*, 1994).

Γι' αυτό είναι απαραίτητο να δοθεί μεγάλη έμφαση στην ανάπτυξή τους μέσα από διαδικασίες που θα μετασχηματίζουν τις σημερινές δεξιότητες του εργατικού δυναμικού ώστε να συναντήσουν τις μελλοντικές ανάγκες. Οι διαδικασίες αυτές εμπεριέχουν δύο στοιχεία. Το ένα είναι αυτό της πρόβλεψης των μελλοντικών αναγκών σε δεξιότητες, τόσο γενικές σε επίπεδο οργάνωσης όσο και ειδικές σε επίπεδο τομέα και τμήματος. Το δεύτερο στοιχείο είναι αυτό του προγραμματισμού διαδικασιών καριέρας το οποίο υποστηρίζει τη μακροχρόνια ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού.

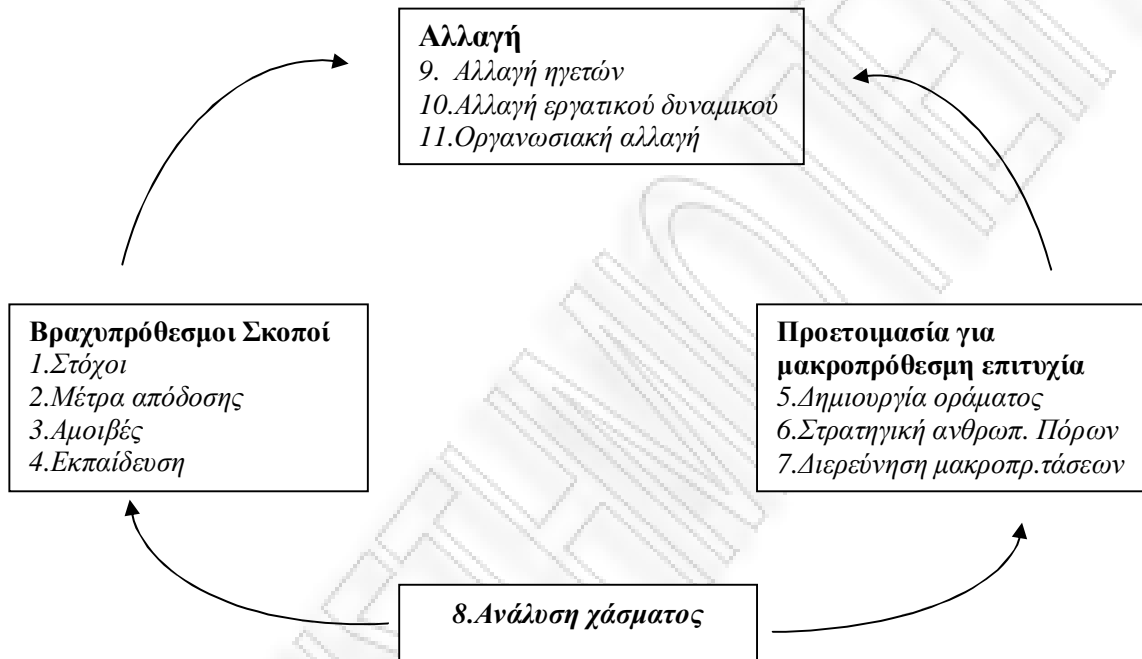
Καθώς αυτή η δέσμευση στη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη και διατήρηση των

ατόμων που διαθέτουν κρίσιμες δεξιότητες μπορεί να είναι ζωτικής σημασίας για την επιχείρηση, οι διαδικασίες και οι πολιτικές που υποστηρίζουν τη δέσμευση αυτή είναι κατάφορες από δυσκολίες. Σήμερα καμιά σχεδόν επιχείρηση δεν μπορεί να υποστηρίξει μια πολιτική ισόβιας απασχόλησης. Αν το κάνει αυτό πιθανόν να ενεργεί σε βάρος της ικανότητας ευελιξίας και του αποτελεσματικού ελέγχου του κόστους, παράγοντες που μπορεί να είναι κρίσιμοι για τη μακροχρόνια επιτυχία. Οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν ένα πραγματικό παράδοξο εδώ, καθώς η διάλυση των διαδικασιών που συνδέονται με τις μακροχρόνιες καριέρες δημιουργεί ευελιξία, σπάζει όμως το ψυχολογικό συμβόλαιο το οποίο μπορεί να είναι αποφασιστικής σημασίας στη διατήρηση των ατόμων που κατέχουν θεμελιώδεις για την επιχείρηση δεξιότητες (Gratton, 1999). Στις αυτές τις συνθήκες, η εξασφάλιση από τα ανώτατα στελέχη ενός εργασιακού περιβάλλοντος που θα υποστηρίζει και θα προάγει τον αυτοπροσδιορισμό, θα ενισχύσει την εμπιστοσύνη των υφισταμένων και θα δίνει κίνητρα για αυτοβελτίωση (London & Smither, 1999) λειτουργεί θετικά προς τη μείωση των συνεπειών που συνεπάγονται οι αλλαγές αυτές.

Σε αυτό το περιβάλλον ρευστότητας που διαμορφώνουν τα νέα δεδομένα στις συνθήκες εργασίας, εκείνες οι διαδικασίες που έχουν το δυνατότερο δεσμό με την επιχειρησιακή στρατηγική θα έχουν δημιουργήσει ένα χαρτοφυλάκιο από διαδικασίες ανάπτυξης καριέρας και θα παρέχουν ευρεία υποστήριξη στην ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού. Και δυνατός δεσμός σημαίνει ανάλυση και συζήτηση των εργασιακών εμπειριών των πλέον κατάλληλων να αναπτύξουν τις ικανότητες, δεξιότητες και υποκινήσεις της μελλοντικής εργατικής δύναμης και διαδικασίες που εξασφαλίζουν την ευκαιρία συμμετοχής των εργαζομένων σε μια σειρά εργασιακών εμπειριών και προγραμμάτων που θα τους προετοιμάζουν για τις μελλοντικές προκλήσεις,

Η εστίαση στις ατομικές δεξιότητες, την υποκίνηση και την αφοσίωση είναι κεντρικό θέμα στο μετασχηματισμό του οργανισμού και σε μάκρο-επίπεδο είναι ένα σύνολο διαδικασιών που υποστηρίζουν το μετασχηματισμό αυτό. Αυτές οι διαδικασίες διευκολύνουν και συνδέουν την κατανόηση για το είδος των ικανοτήτων που απαιτούνται μακροπρόθεσμα με το είδος των ικανοτήτων που διαθέτει σήμερα η επιχείρηση και περιλαμβάνουν την κατανόηση της τρέχουσας κατάστασης του συστήματος, το σχεδιασμό της αλλαγής, τη διοίκηση της αλλαγής και την κατανόηση

των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Αυτό απαιτεί μια ικανότητα στην εφαρμογή στρατηγικών σχεδίων αλλά επίσης και την προσαρμοστικότητα και την ανταπόκριση στις απροσδόκητες πιέσεις που δέχονται όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Το ίδιο μοντέλο προσαρμοσμένο μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για τη στρατηγική αλλαγή, όπως δείχνει το παρακάτω σχήμα:



Γ.8. Σύνδεση βραχυπρόθεσμου και μακροπρόθεσμου κύκλου

Ο βραχυπρόθεσμος και μακροπρόθεσμος κύκλος διαδικασιών είναι σύνθετες ομάδες διαδικασιών που κατέχουν κεντρικό ρόλο στην επιτυχία της σύνθετες ομάδες διαδικασιών που κατέχουν κεντρικό ρόλο στην επιτυχία της επιχείρησης. Εν τούτοις εάν δεν αποτελούν ένα μέρος του κύκλου αναπληροφόρησης ανάμεσα στις μελλοντικές βλέψεις και στην τρέχουσα ικανότητα παραμένουν στατικές και απροσάρμοστες. Για να λειτουργήσουν στην πράξη δυναμικά θα πρέπει να συνδυάζονται και με μια άλλη σύνθετη ομάδα στοιχείων, την ανίχνευση της σημερινής ικανότητας και των μακροπρόθεσμων τάσεων στους ανθρώπινους πόρους, την ανάλυση του χάσματος ανάμεσα στις σημερινές ικανότητες και τις μελλοντικές επιχειρησιακές ανάγκες και τη δημιουργία μιας στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων η οποία θα επηρεάζει το σχεδιασμό κα τη διανομή των διαδικασιών των

ανθρώπινων πόρων

Γ.8.1. Ανίχνευση τάσεων

Η ανίχνευση της σημερινής ικανότητας και των μακροπρόθεσμων τάσεων στους ανθρώπινους πόρους αφορά τη συστηματική ανάλυση των τάσεων και την περιβαλλοντική διερεύνηση των δημογραφικών, κοινωνικών, πολιτικών, και νομικών τάσεων στους ανθρώπινους πόρους. Ιδιαίτερα αφορά τη διερεύνηση των αγορών εργασίας σε μακροπρόθεσμη βάση με στόχο να κατανοήσει η επιχείρηση τις επιπτώσεις με όρους εκπαίδευσης και ανάπτυξης, στρατολόγησης, επιλογής και διαδοχής. Για παράδειγμα, δείχνει η διερεύνηση αυτή ότι θα υπάρχει ικανός αριθμός ανθρώπων στην εξωτερική αγορά εργασίας για να συναντήσει τις ανάγκες της μακροπρόθεσμης στρατηγικής; Εάν όχι, μήπως θα έπρεπε ο οργανισμός να αναπτύξει τους δικούς του ανθρώπους μέσα από την εκπαίδευση και την ανάπτυξη; Υπάρχουν ήδη άνθρωποι εσωτερικά οι οποίοι με ανάπτυξη θα μπορέσουν να γεφυρώσουν τα κενά αυτά ή πρέπει ο οργανισμός να αρχίσει να στρατολογεί τώρα από την εξωτερική αγορά για να τους αναπτύξει μακροπρόθεσμα; Η απάντηση σε αυτές τις ερωτήσεις μπορεί να σημαίνει αλλαγές τόσο στα κριτήρια όσο και στις διαδικασίες στρατολόγησης, επιλογής, εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Οι διερευνητικές αυτές διαδικασίες επιτρέπουν στη διοίκηση της επιχείρησης να προσδιορίσει τα θέματα που απαιτούν προσοχή και κατά συνέπεια να εντοπίσει και εκείνα που είναι δυνητικές πηγές κέρδους ή ζημίας. Η συνεχής και συστηματική αυτή διερεύνηση και καταγραφή των τάσεων δημιουργεί τον ισχυρό δεσμό ανάμεσα στην στρατηγική και τους ανθρώπινους πόρους.

Γ.8.2. Ανάλυση χάσματος

Την ανίχνευση των τάσεων ακολουθεί η ανάλυση του χάσματος ανάμεσα στις σημερινές ικανότητες και τις μελλοντικές επιχειρησιακές ανάγκες. Εδώ ανήκουν εκείνες οι διαδικασίες που γεφυρώνουν το χάσμα αυτό δίνοντας έμφαση στη διάγνωση και κατανόηση των σημερινών ικανοτήτων και στον κύκλο

επαναπληροφόρησης που έχει εγκαθιδρυθεί ανάμεσα σ' αυτές και στις μακροπρόθεσμες ανάγκες. Μέσα από την αναγνώριση του πώς συνδέονται οι σημερινές ικανότητες με τις μελλοντικές ανάγκες μπορεί να προκύψει και η στρατηγική ανθρωπίνων πόρων. Μια τέτοια αναγνώριση θα μπορούσε να περιλαμβάνει για παράδειγμα διαβάθμιση της απόδοσης των εργαζομένων και ακριβή διάγνωση των σημερινών επιπέδων μόρφωσης, δεξιοτήτων και υποκίνησης.

Αυτή η διαγνωστική ικανότητα είναι ένα κρίσιμο στοιχείο για την ικανότητα της επιχείρησης να μαθαίνει. Με την ανάλυση του χάσματος δημιουργείται η δυνατότητα να μετακινηθεί η επιχείρηση πέρα από μια στενή, τεχνική εστίαση και φροντίδα για τρέχοντα θέματα μόνο, σε μια φροντίδα για την εγκαθίδρυση δεσμών ανάμεσα στον προγραμματισμό ανθρωπίνων πόρων και την οργανωσιακή στρατηγική. Η έμφαση είναι στον τρόπο με τον οποίο αυτές οι διαγνωστικές διαδικασίες δημιουργούν την γέφυρα ανάμεσα στη μελλοντική στρατηγική και στις σημερινές δυνατότητες τονίζοντας την ικανότητα των ατόμων να ανταποκρίνονται στις μελλοντικές ανάγκες. Κατά τους Hamel & Prahalad, (1990) οι διαδικασίες αυτές παίζουν έναν ευρύτερο ρόλο στον εντοπισμό των σημερινών θεμελιωδών ικανοτήτων.

Γ.8.3. Δημιουργία στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων

Τα συμπεράσματα από την παραπάνω ανάλυση θα οδηγήσουν στη δημιουργία μιας στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων η οποία θα επηρεάζει το σχεδιασμό και τη διανομή των διαδικασιών ανθρωπίνων πόρων. Η ικανότητα να απαντούν οι επιχειρήσεις γρήγορα στις μεταβαλλόμενες ανάγκες και να οικοδομούν μακροπρόθεσμες ικανότητες εξαρτάται εν μέρει από την ικανότητα των στελεχών να οραματίζονται και να δημιουργούν νοητές εικόνες για το μέλλον και να κινούνται από έναν διοικητικό ρόλο να διεκπεραιώνουν βραχυπρόθεσμες υποθέσεις και να λύνουν τρέχοντα προβλήματα σε ένα άλλο επίπεδο που θα τους επιτρέπει να σκέπτονται μακροπρόθεσμα. Αυτό μπορεί να γίνει μέσα από διαλειτουργικές ομάδες διοίκησης μέσα από μια διαδικασία περιλαμβάνουν διάφορες βασικές μεταβλητές όπως οι ανθρωπίνοι πόροι, η κουλτούρα, η δομή και οι διαδικασίες.

Γ.9.Εμπόδια στην αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Ικανός αριθμός ερευνών για τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων εντόπισε ότι παρά τη διαθέσιμη στη βιβλιογραφία ποσότητα των συμβουλών και μοντέλων που βασίζονται στη θεωρία και την έρευνα, με ελάχιστες φωτεινές εξαιρέσεις, οι περισσότεροι οργανισμοί αποτυγχάνουν να υιοθετήσουν μια αποτελεσματική προσέγγιση στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Storey, 1995). Αντί γι αυτό η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων εμφανίζεται να έχει εφαρμοστεί σε μια *ad hoc* (ειδική), μερική ή μετα-ενεργητική βάση. Ενώ στην πράξη οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν υψηλά επίπεδα αποτελεσματικότητας των τεχνικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, όπως η επιλογή, η εκπαίδευση ή η μέτρηση της απόδοσης, αναπτύσσουν όμως χαμηλότερα επίπεδα αποτελεσματικότητας των στρατηγικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, με την έννοια της δημιουργίας ενός συνεκτικού και αλληλεξαρτώμενου συνόλου αυτών των πρακτικών (Huselid, Jackson & Schuler, 1997).

Οι Kane, Crawford και Grant, σε έρευνά τους που διενεργήθηκε σε πέντε χώρες (Αυστραλία, Νέα Ζηλανδία, Ηνωμένες Πολιτείες, Αγγλία και Καναδά) για το ρόλο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην εξασφάλιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, προσδιόρισαν έναν αριθμό φραγμών που εμποδίζουν την ικανότητα ενός οργανισμού να αναλάβει νέες πρωτοβουλίες διοίκησης ανθρωπίνων πόρων σχεδιασμένες να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητά του. Τρεις απ' αυτούς που αξίζει να προσεχθούν είναι η στάση της ανώτατης διοίκησης απέναντι στους Ανθρώπινους Πόρους, οι ελλείψεις των στελεχών Ανθρωπίνων Πόρων και οι δυσκολίες με την τωρινή κατάσταση των Ανθρωπίνων Πόρων.

Ο πρώτος φραγμός αφορά την έκταση στην οποία η ανώτατη διοίκηση έχει μια χαμηλής προτεραιότητας και βραχυπρόθεσμη άποψη για τα θέματα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων ενώ ενδιαφέρεται περισσότερο για θέματα όπως η εξουσία και η δύναμη. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι τα ανώτατα στελέχη ενδιαφέρονται περισσότερο να διατηρήσουν τη δική τους εξουσία και τον έλεγχο παρά για τις πραγματικές ανάγκες του οργανισμού. Αυτή η κατάσταση μπορεί να επιδεινωθεί από τη μικρή δύναμη και τη θέση που έχει η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στο ανώτατο επίπεδο στελεχών. Με δυο λόγια η αφοσίωση των ανώτατων στελεχών στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι αποφασιστική για την

αποτελεσματική της λειτουργία.

Ο δεύτερος φραγμός στην αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων σχετίζεται με το βαθμό στον οποίο οι επαγγελματίες των Ανθρωπίνων Πόρων κατέχουν τη γνώση και τις απαραίτητες δεξιότητες να εφαρμόσουν αξιόπιστα προγράμματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων μέσα στον οργανισμό. Από τα αποτελέσματα υποστηρίχτηκε η διάκριση ανάμεσα στην αποτελεσματική προσφορά παραδοσιακών υπηρεσιών από τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, τόσο στα στελέχη όσο και στους εργαζόμενους, και στην υιοθέτηση ενός στρατηγικού ρόλου. Ενώ είναι ένα ενθαρρυντικό στοιχείο ότι τα στελέχη τους τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων ασκούν με επιτυχία τα διοικητικά τους καθήκοντα και βοηθούν τα στελέχη και τους εργαζόμενους σε καθημερινά θέματα, συχνά λείπουν απ' αυτά τα στελέχη η γνώση, οι δεξιότητες, η επιρροή, η αξιοπιστία και η θεώρηση του ρόλου τους να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν με επιτυχία ένα περισσότερο στρατηγικό πρόγραμμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.

Το τρίτο εμπόδιο έρχεται σαν αποτέλεσμα της έλλειψης αυτής της γνώσης και των λίγων προσπαθειών των στελεχών του Τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων να αποδείξουν το μακροπρόθεσμο αντίκτυπο - των προγραμμάτων της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Επακόλουθο είναι, τα μέλη του οργανισμού να αντιμετωπίζουν με σκεπτικισμό την αξία των σημαντικών πρωτοβουλιών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Είναι ένας σκεπτικισμός που μπορεί να επιδεικνύεται τόσο από τα ανώτερα όσο και τα μεσαία στελέχη. Τα στελέχη αυτά δεν έχουν την ικανότητα να διακρίνουν απτά και θετικά αποτελέσματα που να συνδέονται με τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, έτσι ώστε η αφοσίωσή τους σ' αυτή να εξασθενεί, ή σε μερικές περιπτώσεις απλά αποτυγχάνει να πραγματοποιηθεί. Και από τη στιγμή που είναι υπεύθυνοι για την εκ των πραγμάτων υλοποίησή της, η έλλειψη αφοσίωσης έχει σαν αποτέλεσμα την αναποτελεσματικότητα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.

Άλλα σημαντικά ευρήματα της έρευνας αυτής ήταν η ύπαρξη αντίστασης στην αλλαγή και τον κεντρικό έλεγχο, το γεγονός ότι οι ταχύτερες αλλαγές στο περιβάλλον κάνουν δύσκολη την πρόβλεψη των μελλοντικών αναγκών και το ότι από τα στελέχη γραμμής λείπουν οι δεξιότητες και είναι ιδιαίτερα υπερφορτωμένα ώστε να εφαρμόσουν αποτελεσματικά προγράμματα διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού.

Οι επιχειρήσεις σε ανεπτυγμένες χώρες θα βρουν δύσκολο να ανταγωνιστούν

μόνο μέσα από ελαχιστοποίηση κόστους, ποιότητα ή καινοτομία και έτσι θα βρουν απαραίτητο να συμπεριλάβουν τα «soft» αναπτυξιακά χαρακτηριστικά της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων πρόσθετα με το δεσμό με την επιχειρησιακή στρατηγική και τους στόχους.

Η μελέτη αυτή μέτρησε τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν τόσο τη «hard» όσο και τη «soft» προσέγγιση της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και τα συσχέτισε για να διακρίνει τη συνολική αποτελεσματικότητα της. Ανάμεσα στα αποτελέσματα, πιθανόν το πιο σημαντικό συμπέρασμα είναι ότι για να θεωρηθεί αποτελεσματική, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων πρέπει να συγκεντρώνει τα βασικά κριτήρια τόσο της στρατηγικής όσο και της αναπτυξιακής σκοπιάς. Που σημαίνει ότι οι πολιτικές και οι πρακτικές πρέπει να έχουν μακροπρόθεσμη εστίαση, να συγκροτούν ενιαίο σύνολο και μεταξύ τους και με τη στρατηγική και τους στόχους καθώς και να μεταχειρίζονται όλους τους εργαζόμενους δίκαια, να αυξάνουν την υποκίνηση, την ικανοποίηση και την αφοσίωση τους και να βοηθούν όλους τους εργαζομένους να αναπτύξουν το maximum των δυνατοτήτων τους. Έτσι, αν και οι κριτικοί είναι σωστοί στον ισχυρισμό τους ότι και τα δύο, « hard ή soft » στοιχεία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων σπάνια εφαρμόζονται αποτελεσματικά στην πράξη, ελάχιστα στοιχεία σύγκρουσης ή ασυμβατότητας βρέθηκαν ανάμεσα σ' αυτές τις δύο θεωρητικές σκοπιές.

Γενικά, τα αποτελέσματα υποστηρίζουν τον ισχυρισμό ότι η αποτελεσματικότητα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων μπορεί να επιτευχθεί ταυτόχρονα μέσα από προσεγγίσεις από τη στιγμή που αυτή η αποτελεσματικότητα συνδέεται εξίσου τόσο με την οργανωσιακή στρατηγική και τους στόχους όσο και με την υποκίνηση και ανάπτυξη των εργαζομένων.

Δ' ΕΝΟΤΗΤΑ: ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ (ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ)

Μερικά από τα κρίσιμα αυτά θέματα που θίχτηκαν στην προηγούμενη ενότητα, όπως η ύπαρξη οράματος και αποστολής, που οδηγεί στην κατάλληλη επιλογή στρατηγικής, η σύνδεση στρατηγικής και πρακτικών ανθρωπίνων πόρων, ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός στον προγραμματισμό ανθρωπίνων πόρων, η ανάμιξη των στελεχών γραμμής σε θέματα ανθρωπίνων πόρων και η μεταβίβαση σχετικών αρμοδιοτήτων σε αυτά, έγινε προσπάθεια να διερευνηθούν σε μεγάλο οργανισμό του τραπεζικού κλάδου.

. Η δομή της παρουσίασης ακολουθεί τα παρακάτω στάδια:

- Αρχικά γίνεται μια γενική παρουσίαση του βιομηχανικού κλάδου στον οποίο ανήκει η επιχείρηση από την οποία συλλέχτηκαν τα δεδομένα (τραπεζικός κλάδος)
- Στη συνέχεια παρουσιάζονται γενικά και ειδικά πληροφοριακά στοιχεία για την Επιχείρηση
- Ακολουθεί μια επισκόπηση από τη διεθνή βιβλιογραφία ειδικών στρατηγικών θεμάτων διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στον τραπεζικό τομέα και του Εννοιολογικού πλαισίου που απαρτίζουν το βασικό σκελετό της μελέτης
- Γίνεται περιγραφή της μεθοδολογίας που ακολουθήθηκε και των χαρακτηριστικών της επιχείρησης
- Αναλύονται τα αποτελέσματα.

Δ1. Επισκόπηση Κλάδου

Ο εμπορικός τραπεζικός τομέας έχει υποστεί παγκόσμια βαθύτατες αλλαγές τα τελευταία χρόνια. Μέχρι και τη δεκαετία του '80 τα όρια του τραπεζικού κλάδου ήταν σαφή και διακριτά, ενώ ο ανταγωνισμός μεταξύ των τραπεζών ήταν περιορισμένος, σχεδόν ολιγοπωλιακός. Το κυβερνητικό ενδιαφέρον σε συνδυασμό με τη μονεταριστική πολιτική και την οικονομική σταθερότητα, καθώς και την περιορισμένη δανειοδότηση και τον έλεγχο των επιτοκίων παρείχαν ένα πλαίσιο με έμφαση στη σύνεση και τη διοίκηση. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα την υψηλή κερδοφορία των τραπεζών που τις επέτρεπε να υιοθετούν μια συντηρητική κουλτούρα και να θεωρούν τους εαυτούς τους όχι απλώς κερδοσκοπικούς οργανισμούς, αλλά και υπεύθυνους για την ευρύτερη κοινωνική ευημερία.

Σήμερα περισσότερο από ποτέ στην ιστορία του ο τραπεζικός τομέας αντιμετωπίζει άμεσα ένα θεμελιώδες ζήτημα: την επιβίωση. Αντιμέτωπες με όλο και μεγαλύτερη απελευθέρωση των αγορών, ταχείες και απροσδόκητες αλλαγές, και συνεχή ανταγωνισμό από άλλους οργανισμούς οικονομικών υπηρεσιών, οι εμπορικές τράπεζες δεν μπορούν να παραμείνουν προσανατολισμένες στα οικονομικά και τις διαδικασίες. Θα πρέπει να γίνουν πελατοκεντρικές και με προσανατολισμό στις πωλήσεις και τις υπηρεσίες. Δεν μπορούν πλέον να κάθονται και να περιμένουν τους πελάτες, ιδιώτες ή επιχειρήσεις, να έρθουν σί αυτές. Θα πρέπει να αναζητήσουν την ποιότητα στην εξυπηρέτηση των καταναλωτών και τα τραπεζικά στελέχη θα πρέπει να επαναπροσδιορίσουν το πώς δουλεύουν.

Δ.1.1 Προφίλ Ερευνώμενης Επιχείρησης

Η παρούσα έρευνα έγινε σε μεγάλη ελληνική τράπεζα που βίωσε σημαντικές αλλαγές τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον και συνεχίζει να εξελίσσεται με στόχο συνεχώς την εδραίωση της και κατάκτηση όλο και μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς. Είναι από τους οργανισμούς που έχει βιώσει την αναδιάρθρωση με σκοπό την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων του γεγονός που έχει επιτευχθεί μέσα από σαρωτικές αλλαγές σε όλους τους τομείς, από την εταιρική

ταυτότητα (rebranding) και τα συστήματα διαδικασιών μέχρι τις ιεραρχικές δομές και την κουλτούρα του.

Δείγμα της έμφασης που έχει δοθεί στο προσωπικό και τη σημαντικότητα του για την επιτυχή λειτουργία της τράπεζας αποτελεί ο Τομέας Διεύθυνσης Ανθρωπίνου Δυναμικού που απασχολεί σημαντικό αριθμό εργαζομένων αλλά και στελεχών με ειδικευμένες γνώσεις και κατάρτιση σε θέματα διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού. Η διεύθυνση λοιπόν αυτή έχει αναλάβει το έργο εκείνο που έχει σχέση με την βέλτιστη κατανομή του προσωπικού στις νέες θέσεις της τράπεζας και την αξιοποίηση του βάσει των προσόντων του, την κατάλληλη εκπαίδευση ,αξιολόγηση αλλά και ανταμοιβή του.

Σήμερα η τράπεζα κατέχει μία από τις κυρίαρχες θέσεις στην εγχώρια αγορά, και ως μέλος ενός διεθνούς ομίλου έχει ισχυρή παρουσία στον χώρο των Βαλκανίων αλλά και στην νοτιοανατολική και κεντρική Ευρώπη. Παράλληλα περιλαμβάνει και θυγατρικές εταιρείες με ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων στο σύνολο του χρηματοοικονομικού τομέα. Τα τελευταία χρόνια κατάφερε να κερδίσει σημαντικό μερίδιο αγοράς και αυτό όχι μόνο χάρη στην επιθετική στρατηγική και τα ανταγωνιστικά προϊόντα τους αλλά και χάρη στην στρατηγική που εφάρμοσε όσον αφορά τη διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού της. Κατάφερε να ενσωματώσει ομαλά το προσωπικό από τράπεζα με την οποία συγχωνεύτηκε αλλά και με την σύναψη στρατηγικής συμφωνίας με τον διεθνή όμιλο ανέβασε το «standard» της ποιοτικής της εξυπηρέτησης αλλά και του τρόπου διοίκησης περνώντας σε εποχή έμφασης στον πελατοκεντρικό προσανατολισμό των υπηρεσιών της. Σήμερα συνολικά απασχολεί 19.000 ανθρώπους και έχει 1200 σημεία παρουσίας. Το προσωπικό της ειδικότερα αποτελείται από άτομα νέα αλλά και έμπειρα και καταρτισμένα ενώ παρουσιάζει ισορροπία στην κατανομή των φύλλων. Πλέον η συντριπτική πλειοψηφία του 92% είναι πτυχιούχοι ανώτερης εκπαίδευσης ενώ το 42% έχει ήδη ολοκληρώσει μεταπτυχιακές σπουδές. Ο μέσος όρος ηλικίας στα καταστήματα βρίσκεται περίπου στα 40-42 έτη, νούμερο που αυξάνεται ελάχιστα και τα διευθυντικά στελέχη και μειώνεται για το υπόλοιπο προσωπικό. Ο μεγαλύτερος αριθμός εργαζομένων απασχολείται στο δίκτυο ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό του ανθρωπίνου δυναμικού απασχολείται στην Αθήνα λόγω και της ύπαρξης των κεντροποιημένων υπηρεσιών.

Η στρατηγική του ομίλου έχει βασιστεί σε πέντε αρχές :

- 1) την έμφαση σε τομείς κερδοφορίας και ανάπτυξης
- 2) την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας
- 3) την πελατοκεντρική δομή
- 4) τις επενδύσεις στην τεχνολογία – συστήματα IT
- 5) τον επαγγελματισμό και δυναμισμό διοίκησης και προσωπικού

Πιο συγκεκριμένα ο στρατηγικός σχεδιασμός της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού έχει στηριχτεί στην :

- Ø Βέλτιστη αξιοποίηση ανθρωπίνων πόρων
- Ø Διαμόρφωση αποτελεσματικής οργανωτικής δομής
- Ø Εξασφάλιση αξιοκρατικού εργασιακού περιβάλλοντος βασιζόμενοι σε σταθερές αρχές και αξίες

Και λέγοντας **αξίες** εννοούμε έννοιες όπως:

- Ø Η αξιοκρατία
- Ø Η ομαδικότητα
- Ø Η ποιότητα
- Ø Το αίσθημα ευθύνης και η εμπιστοσύνη
- Ø Η αποτελεσματικότητα
- Ø Η δημιουργικότητα

Μερικοί από τους βασικούς άξονες που κινείται για να τα πετύχει όλα αυτά ο τομέας ανθρωπίνου δυναμικού είναι το Manpower Planning , η Internal Job Market, η συνεχής εκπαίδευση με σεμινάρια ευρέως φάσματος, τα κίνητρα για ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων καθώς και το σύστημα αξιολόγησης και ανταμοιβής. Όλα αυτά λοιπόν κρίνονται άκρως σημαντικά δεδομένου ότι πλέον είναι επιτακτική η ανάγκη για προσαρμογή σε ένα περιβάλλον ολοένα και πιο ανταγωνιστικό, με ταχύτατα εξελισσόμενη τεχνολογία και συνεχείς μεταβολές στην οργάνωση της εργασίας.

Δ2. Στρατηγικά θέματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων

Οι εξελίξεις στον κλάδο υποδεικνύουν ότι η ηγεσία και η στρατηγική υπευθυνότητα θα πρέπει να είναι σύμφυτο τμήμα της δουλειάς της μεσαίας διοίκησης. Στην πραγματικότητα λίγοι τομείς θα έχουν την δυνατότητα να δημιουργήσουν υποκουλτούρες και δυνατούς «ηγέτες» σε χαμηλό ιεραρχικό επίπεδο, με τον ίδιο τρόπο θα το κάνει ο τραπεζικός τομέας εξαιτίας του κατακερματισμού της δομής στα καταστήματα και της επιρροής που ο διευθυντής του καταστήματος ασκεί στους υφιστάμενους του. Είναι αυτός που αλληλεπιδρά σε καθημερινή βάση με του εργαζομένους, αυτός που είναι υπεύθυνος για την υλοποίηση της στρατηγικής της Τράπεζας και αυτός που κρατά την επαφή με τα ανώτερα και ανώτατα στελέχη της Διοίκησης. Είναι λοιπόν ο ενδιάμεσος κρίκος της αμφίδρομης πληροφόρησης ανάμεσα στη Διοίκηση και τους εργαζόμενους αλλά και τους πελάτες. Έτσι, οι διευθυντές καταστημάτων με τη διπλή γνώση και της στρατηγικής κατεύθυνσης και της αληθινής συμπεριφοράς των εργαζομένων στην αγορά είναι στη σωστή θέση να ενισχύσουν την κατάλληλη συμπεριφορά με τον τρόπο που θα διοικήσουν τους εργαζόμενους προς την επίτευξη των στόχων (Brubakk, 1996).

Ο διευθυντής καταστήματος μπορεί κάλλιστα να περιγραφεί ως εταιρικός επιχειρηματίας και το επιχειρηματικό στυλ του αναμένεται να διαδραματίσει έναν αυξανόμενης σημασίας ρόλο στην ανάπτυξη ενός βιώσιμου καταστήματος καθώς ο τραπεζικός τομέας γίνεται όλο και περισσότερο ανταγωνιστικός. Μπορεί -κανείς να πει με ασφάλεια ότι το παραδοσιακό κατάστημα όπου τα δάνεια και οι καταθέσεις ήταν η κύρια απασχόληση του διευθυντή έχει από καιρό συνδεθεί και με δραστηριότητες όπως η πιστωτική πολιτική, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, η διοίκηση των σχέσεων με τους πελάτες και η διοίκηση αλλαγών (Ankiran, 2000). Ενώ ο ρόλος των ανώτατων στελεχών της Διοίκησης είναι να προσφέρουν στους εργαζόμενους «ηγεσία μετασχηματισμού» (transformational leadership), μέσα από την καθιέρωση της αποστολής και των αξιών του οργανισμού, και να μοιράζονται το όραμά τους μαζί τους, τα μεσαία στελέχη έχουν έναν ζωτικό ρόλο να παίξουν μέσα από την ικανότητα να εμπνέουν, να ενθαρρύνουν, να κάνουν δυνατή και να διευκολύνουν την αλλαγή ώστε να επιτύχουν την αφοσίωση και τη συνεργασία των εργαζομένων του οργανισμού. Επίσης θα πρέπει να θεωρούν την ανάπτυξη των

εργαζομένων ως πρωταρχικό τους ρόλο (Thornhill & Saunders, 1998).

Ειδικότερα, το επιχειρηματικό στυλ των τραπεζικών στελεχών, όπως σκιαγραφήθηκε μέσα από έρευνες, περιλαμβάνει ιδιαίτερη εξουσία να εκτελούν μια σειρά έργων που περιλαμβάνουν την παράδοση υπηρεσιών στον πελάτη, τον προσδιορισμό των ευκαιριών αγοράς, την εξάσκηση στην προ-ενεργητική λήψη αποφάσεων, το θέσιμο επιτεύξιμων στόχων, την υποκίνηση προσωπικού στην ομαδική εργασία και τη διοίκηση της αλλαγής. Το στυλ αυτό στηρίζεται και είναι αποτέλεσμα των διαπροσωπικών δεξιοτήτων και της συναισθηματικής ωριμότητας και εμπειρίας που πρέπει να διαθέτουν τα στελέχη. Στις διαπροσωπικές ικανότητες συγκαταλέγονται η ικανότητα του διευθυντή να απαντά θετικά στις ανάγκες του προσωπικού, να καλλιεργεί ένα αμερόληπτο εργασιακό περιβάλλον όπου το προσωπικό μπορεί να αναπτύσσει το ανώτατο των προσωπικών δυνατοτήτων του, και η ανάθεση αρμοδιοτήτων και εξουσίας. Στη συναισθηματική ωριμότητα περιλαμβάνονται η ικανότητα να εστιάζει σε κεντρικά θέματα κάτω από πίεση ενώ θα διατηρεί την αίσθηση του χιούμορ, και η επίδειξη πρωτοβουλίας, επιμονής και γνώσης των τραπεζικών εργασιών (Ankiran, 2000).

Επιπλέον, η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων με στρατηγικό τρόπο απαιτεί τα στελέχη γραμμής, όπως οι διευθυντές, να είναι ενήμεροι του δεσμού ανάμεσα στη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων και της στρατηγικής κατεύθυνσης του οργανισμού τους, όπως αυτή σκιαγραφείται από τα ανώτατα στελέχη της διοίκησης, ώστε να ενεργούν με σύμφωνο τρόπο όταν διοικούν τους ανθρώπους τους (Thornhill & Saunders, 1998). Με δεδομένη όμως τη συγκεχυμένη εμφάνιση της στρατηγικής στην πραγματικότητα είναι εύλογο να διερωτάται κανείς για την ικανότητα των στελεχών γραμμής να εφαρμόσουν σωστά τη στρατηγική επιλογή (Sisson, 1994: αναφορά από Thornhill & Saunders, 1998).

Οι τράπεζες ανήκουν στον οικονομικό τομέα των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών, όπου η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι κρίσιμης σημασίας και η σημαντικότητα των κατάλληλων πολιτικών ανθρωπίνων πόρων για την επιχειρηματική επιτυχία του οργανισμού τονίζεται ιδιαίτερα (Schneider & Bowen, 1993). Οι εργαζόμενοι στους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών συνιστούν όχι μόνο έναν μηχανισμό παροχής υπηρεσιών αλλά και έναν στρατηγικά διαγνωστικό πόρο για τους οργανισμούς τους. Έρευνες έδειξαν ότι υπάρχει ισχυρός δεσμός ανάμεσα

στα θέματα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και τις απόψεις των πελατών για την ποιότητα που απολαμβάνουν κατά την παροχή της υπηρεσίας και η σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση των εργαζομένων και την ικανοποίηση του πελάτη είναι στατιστικά σημαντική (Schneider, 1994).

Οι έρευνες έδειξαν ακόμη ότι είναι ακριβώς μέσα από το θετικό εργασιακό κλίμα που δημιουργεί η αποτελεσματικότητα των πολιτικών που περνάει η ικανοποίηση του πελάτη, πρωταρχικός στόχος σήμερα όλων των επιχειρήσεων που έχουν υιοθετήσει πελατοκεντρική φιλοσοφία και έχουν τοποθετήσει τον πελάτη και την εξυπηρέτησή του στο κέντρο του ενδιαφέροντος τους. Και ότι ο τρόπος που οι εργαζόμενοι βιώνουν το επαγγελματικό τους περιβάλλον αντανακλάται στις απόψεις των πελατών για την ποιότητα των υπηρεσιών που τους παρέχονται. Ειδικότερα, έχει αποδειχτεί ότι:

(1) Οργανισμοί στους οποίους οι εργαζόμενοι αναφέρουν ότι εργάζονται μέσα σε θετικό κλίμα για την παροχή υπηρεσιών έχουν πελάτες που απολαμβάνουν ανώτερης ποιότητας υπηρεσίες. Ένα κλίμα για την παροχή υπηρεσιών λειτουργικά προσδιορίζεται από ερευνητικά κριτήρια (μέτρα) που εκτιμούν τέσσερις πλευρές οργανωσιακών πολιτικών, πρακτικών και διαδικασιών:

- ✓ Διοικητική συμπεριφορά που ανταμείβει, υποστηρίζει, προγραμματίζει και προσδοκά εξαιρετική υπηρεσία
- ✓ Απτές αποδείξεις υποστήριξης από τα Τμήματα Ανθρωπίνων Πόρων και Μάρκετινγκ ότι η υπηρεσία προς τον πελάτη είναι κρίσιμη (π. χ. μέσα από επάρκεια προσωπικού και διαφημιστικές διανομές)
- ✓ Ενεργητική έμφαση στη διατήρηση των υπαρχόντων πελατών
- ✓ Απτές αποδείξεις ύπαρξης εξοπλισμού, προμηθειών και διευκολυντική υποστήριξη ώστε να παράσχουν εξαιρετική υπηρεσία

(2) Οργανισμοί στους οποίους οι εργαζόμενοι περιγράφουν τις πρακτικές ανθρωπίνων πόρων κάτω από τις οποίες εργάζονται με περισσότερο θετικούς όρους έχουν πελάτες που αναφέρουν ότι απολαμβάνουν υπηρεσίες ανώτερης ποιότητας.

Οι πρακτικές ανθρωπίνων πόρων προσδιορίστηκαν λειτουργικά από ερευνητικά κριτήρια που εκτίμησαν πέντε πλευρές των πρακτικών και διαδικασιών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων:

- ✓ Επίβλεψη - που παρέχει αναπληροφόρηση για την επίδοση, καθιερώνει εξαρτημένες αμοιβές και μοιράζεται την πληροφορία
- ✓ Οργανωσιακές πρακτικές που διευκολύνουν την ανάπτυξη και τον προγραμματισμό προσωπικής σταδιοδρομίας
- ✓ Το να εργάζονται για έναν οργανισμό ο οποίος διαθέτει ένα καλό γόητρο (status) και εικόνα στην ευρύτερη κοινωνία
- ✓ Οργανωσιακή εκπαίδευση και πρακτικές κοινωνικοποίησης που διευκολύνουν τους νεοεισερχόμενους να ενταχθούν στον οργανισμό
- ✓ .Οργανισμοί οι οποίοι, γενικά, διευκολύνουν παρά εμποδίζουν την εργασιακή επίδοση (Schneider & Bowen, 1993, Schneider, 1994).

Η παροχή επομένως όλο και υψηλότερης ποιότητας υπηρεσιών και η επίτευξη μεγαλύτερης ικανοποίησης του πελάτη γίνεται όλο και περισσότερο επιτακτική στους μεγάλους τραπεζικούς οργανισμούς, που αντιμετωπίζουν μάλιστα σκληρό ανταγωνισμό, ώστε να αναζητούνται συνεχώς τρόποι βελτίωσής τους, ανάμεσα στους οποίους και η εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Cowling & Newman, 1995).

Ένα από τα χαρακτηριστικά της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, το οποίο στη θεωρία έχει γίνει αποδεκτό ως ένα από τα τρία στοιχεία που διακρίνουν τη Διοίκηση Προσωπικού από τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, είναι ο αυξανόμενος ρόλος για τα στελέχη γραμμής, σε όλα τα επίπεδα. Οι πρακτικές και συμπεριφορές των στελεχών γραμμής επηρεάζουν το επίπεδο και την εστίαση της αφοσίωσης των εργαζομένων. Οι ικανότητές τους να προσφέρουν ηγεσία, να εμπλέξουν τους εργαζόμενους, να διοικήσουν την αλλαγή, να επικοινωνήσουν και να υποκινήσουν είναι ένα σημαντικό στοιχείο στον επηρεασμό του επιπέδου και της φύσης της αφοσίωσης των εργαζομένων. Ενώ επίσης ένας θεμελιώδης ρόλος επιφυλάσσεται στα στελέχη γραμμής να υποστηρίξουν την ανάπτυξη και εφαρμογή της ευελιξίας.

Και όλα αυτά, ανεξάρτητα από το εφαρμοζόμενο μοντέλο διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.

Ο ρόλος των ειδικών στους ανθρώπινους πόρους, των στελεχών γραμμής και της ανώτατης διοίκησης και οι μεταξύ τους αλληλεπιδράσεις και σχέσεις είναι ένα άλλο σημαντικό θέμα που γνωρίζει μεγάλη άνθιση στη βιβλιογραφία. Γιατί η ευθυγράμμιση των πολιτικών ανθρωπίνων πόρων με τη στρατηγική και η ολοκλήρωση της μεταξύ τους συνοχής είναι απίθανο να επιτευχθούν αν δεν υπάρξει ο κατάλληλος χειρισμός - διοίκησή τους με ενεργητικό τρόπο από τα ανώτατα και μεσαία στελέχη. Αυτό τονίζει τη σημασία των στελεχών γραμμής στο ενδεχόμενο να μετασχηματίσουν τις πολιτικές που έχει υιοθετήσει η επιχείρηση, δηλαδή να περάσουν από τη θεωρία στην πράξη. Οποιαδήποτε αντίσταση εκ μέρους των στελεχών γραμμής μπορεί να αμβλύνει, αν όχι να υποσκάψει, τις προσπάθειες να μετατραπεί η πολιτική σε πράξη.

Έρευνες έδειξαν ότι η ανάθεση αρμοδιοτήτων διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στα στελέχη γραμμής, που αναγνώρισαν την αξία υιοθέτησης πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων σύμφωνων με την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων τους, έκανε περισσότερο πιθανή την επίτευξη και των άλλων αποτελεσμάτων που σχετιζόνταν με την αφοσίωση - την ευελιξία, την προσαρμοστικότητα και, κατά συνέπεια, την ποιότητα. Η προσέγγιση αυτή απαιτούσε τη χρήση τεχνικών σχετικών με τη "soft" εκδοχή της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (Thornhill & Saunder⁵,1998).

Η αφοσίωση, η υποκίνηση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού χαρακτηρίζουν ένα "soft" μοντέλο διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, το οποίο υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι που δουλεύουν κάτω από ένα τέτοιο σύστημα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, δεσμεύουν θετικά τους εαυτούς τους στους στόχους και τις αξίες των εργοδοτών τους και έτσι προσθέτουν αξία στην επιχείρηση με τη δουλειά τους. Το "ήπιο" μοντέλο τονίζει με έμφαση ότι αυτή η δέσμευση γεννιέται όταν οι εργαζόμενοι απολαμβάνουν την εμπιστοσύνη των εργοδοτών τους, όταν εκπαιδεύονται και αναπτύσσονται, και όταν τους επιτρέπεται να ενεργούν αυτόνομα και να έχουν οι ίδιοι τον έλεγχο της δουλειάς τους. Με άλλα λόγια, η στρατηγική πρόταση του "ήπιου" μοντέλου, σε αντίθεση με το "σκληρό", είναι ότι ο έλεγχος έρχεται μέσα από την αφοσίωση (ΤΓ⁵⁵, από Gratton *etal.*, 1999).

Στις περισσότερες περιπτώσεις, η απόδοση των εργαζομένων προσδιορίζεται

από τρία πράγματα: την ικανότητα, το εργασιακό περιβάλλον και την υποκίνηση. Εάν λείπει από τους εργαζόμενους η ικανότητα, με την κατάλληλη εκπαίδευση μπορεί να την αποκτήσουν. Εάν το πρόβλημα εντοπίζεται στο περιβάλλον, η αλλαγή του είναι το κλειδί. Όμως, αν το πρόβλημα είναι η υποκίνηση, η λύση είναι περισσότερο σύνθετη και προκλητική. Για προβλήματα υποκίνησης, η καλύτερη πηγή πληροφόρησης είναι ο ίδιος ο εργαζόμενος. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ερωτώνται σε κανονική βάση τι αποτελεί το έναυσμα και τι διατηρεί την επιθυμία τους να εργάζονται. Οι απαντήσεις τους μπορεί να οδηγήσουν τον εργοδότη να επανασχεδιάσει τις θέσεις, να αυξήσει την πληρωμή ή να αλλάξει το εργασιακό περιβάλλον. Το κλειδί είναι, εν τούτοις, οι διοικήσεις να αποφύγουν το συλλογισμό πως ό, τι υποκινεί τους ίδιους, υποκινεί επίσης και τους εργαζόμενους (Wiley, 1997).

Το σημαντικότερο, ίσως, εργαλείο υποκίνησης είναι η αμοιβή. Η αμοιβή είναι σημαντική γιατί παρέχει στους εργαζόμενους το μέσο να αγοράσουν όλα όσα ικανοποιούν τις ψυχολογικές τους ανάγκες αλλά και τις ανάγκες εκτίμησης, από τη στιγμή που είναι ένα μέτρο αξίας. Η αναγνώριση της αξίας της ως κορυφαίου κινήτρου εκτιμάται από όλους τους εργαζόμενους, ανεξάρτητα από φύλο, ηλικία, επάγγελμα, εισόδημα ή κατάσταση απασχόλησης και συναντάται σε πλήθος ερευνών, ανάμεσα σε άλλα κριτήρια υποκίνησης όπως η πλήρης επιβράβευση της δουλειάς που κάνουν, η ασφάλεια της εργασίας, η προαγωγή και ανάπτυξη μέσα στον οργανισμό και η ενδιαφέρουσα εργασία (Wiley, 1997).

Οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον επιτάσσουν αλλαγές και στο εσωτερικό, με σημαντικότερες αυτές που άπτονται της φιλοσοφίας και κουλτούρας της επιχείρησης. Η διαδικασία αλλαγής της εταιρικής κουλτούρας πρέπει να ξεκινήσει από την κορυφή αφού γι' αυτές τις αλλαγές απαιτείται εξουσία η οποία απαντάται μόνο στην κορυφή των οργανισμών και συνήθως το φάσμα της αλλαγής είναι τέτοιου μεγέθους που τα μόνα άτομα που είναι σε θέση να πραγματοποιήσουν τέτοια αλλαγή είναι η ανώτατη διοίκηση. Όμως, αν και η πρωτοβουλία της απόφασης για αλλαγή ανήκει στην ανώτατη διοίκηση, έρευνες στον τραπεζικό τομέα έδειξαν ότι ο ρόλος της τελικά στην υλοποίηση της αλλαγής είναι μάλλον συμβολικός. Τα πραγματικά "οχήματα" της αλλαγής είναι τα μεσαία στελέχη.

Οι διευθυντές καταστημάτων λειτουργούν ως πρότυπα για τους εργαζόμενους, έρχονται σε καθημερινή επαφή μαζί τους και όπως ήδη προαναφέρθηκε είναι στο

δικό τους χέρι η υλοποίηση ή όχι των αλλαγών. Και επειδή η κατανόηση από τους εργαζόμενους της ανάγκης για αλλαγή δεν σημαίνει απαραίτητα και αποδοχή της κατεύθυνσής της, γι' αυτό το πρώτο βήμα για τη διοίκηση της αλλαγής είναι η πληροφόρηση, ώστε όχι μόνο να συνειδητοποιηθεί η ανάγκη για αλλαγή αλλά και να ελαχιστοποιηθεί η αντίσταση των εργαζομένων σ' αυτή την αλλαγή. Η πληροφόρηση αυτή περνάει μέσα από τους διευθυντές για να καταλήξει στο προσωπικό.

Το δεύτερο βήμα είναι η αλλαγή νοοτροπίας, έργων, δομής, κλπ. και το τρίτο η ενίσχυση της συμπεριφοράς και του νέου ρόλου, η οποία δεν είναι μια ευθεία προς τα εμπρός διαδικασία. Με σκοπό να ενισχύσουν την κατάλληλη συμπεριφορά, οι διευθυντές βασίζονται στην πληροφόρηση, και για τη στρατηγική φύση και για τη γνώση της σωστής συμπεριφοράς. Έτσι έχουν να διαδραματίσουν σπουδαίο ρόλο στην αποκωδικοποίηση των εταιρικών μηνυμάτων προς τους εργαζομένους και πρακτικά να προσδιορίσουν και να ερμηνεύσουν το κεντρικό μήνυμα. Από όλα αυτά γίνεται σαφές ότι μια πιθανή απροθυμία των διευθυντών να λειτουργήσουν κατ' αυτόν τον τρόπο θα μπορούσε σοβαρά να διακόψει τη διαδικασία της αλλαγής (Brubakk, 1996).

Δ.3 Μεθοδολογία Έρευνας

Η έρευνα στηρίχτηκε σε γραπτό δομημένο ερωτηματολόγιο δέκα τριών ερωτήσεων, τριών ανοικτού και επτά κλειστού τύπου και τρεις μικτές, το οποίο και παρατίθεται στο τέλος της παρούσας εργασίας, ενώ το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 19 μεσαία στελέχη γραμμής, διευθυντές μεγάλων και σημαντικών καταστημάτων σε όλη την ελληνική επικράτεια.

Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου έγινε με σκοπό να καταγράψει τις απόψεις των στελεχών αυτών για τις πολιτικές ανθρωπίνων πόρων που εφαρμόζονται σήμερα στην τράπεζα, την αποτελεσματικότητά τους, τον μακροπρόθεσμο ή μη προσανατολισμό τους και την πιθανή ανάγκη αλλαγής τους, καθώς και το σημερινό ρόλο του τμήματος ανθρωπίνων πόρων. Διερευνήθηκαν επίσης ο βαθμός αφοσίωσης και ικανοποίησης, η γνώση ή μη των αλλαγών αλλά και η γενικότερη άποψη και

αίσθηση των στελεχών για τη φιλοσοφία της διοίκησης σχετικά με τους ανθρώπινους πόρους.

Η πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου αποτελείται από 4 ερωτήσεις, και αποσκοπεί στο να καταγράψει την ύπαρξη ή όχι αποστολής, που είναι το βασικό σημείο εκκίνησης κάθε επιχειρηματικής δραστηριότητας, την ύπαρξη ανταγωνιστικής στρατηγικής, που είναι και αυτή που καθορίζει τους στόχους και τον τρόπο δράσης της επιχείρησης και το αν και κατά πόσο αυτές είναι γνωστές στα στελέχη της τράπεζας.

Η δεύτερη ενότητα αφορά την αποτελεσματικότητα των πολιτικών ανθρωπίνων πόρων σε σχέση με τους στόχους που εκφράζουν τη στρατηγική της τράπεζας και διερευνά την ύπαρξη κάθετης ολοκλήρωσης μεταξύ στρατηγικής και πολιτικών ανθρωπίνων πόρων αλλά και οριζόντιας ολοκλήρωσης μεταξύ των ίδιων των πολιτικών.

Στόχος της τρίτης ενότητας ήταν να διαπιστωθεί κατά πόσο βλέπουν τα στελέχη γραμμής έναν στρατηγικό ή διοικητικό χαρακτήρα στον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί σήμερα το τμήμα ανθρωπίνων πόρων της τράπεζας και πως καταγράφεται τόσο ο ρόλος των στελεχών του τμήματος όσο και αυτός των στελεχών γραμμής.

Η τέταρτη ενότητα διερευνά το βαθμό αποτελεσματικότητας των πολιτικών ανθρωπίνων πόρων στην υποκίνηση, την αφοσίωση και την ικανοποίηση των στελεχών αλλά και την ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων.

Σε ότι αφορά στα τμήματα των ερωτήσεων που αναφέρονται σε ποιοτικά και όχι ποσοτικά στοιχεία, οι απαντήσεις αναφέρονται και σχολιάζονται στις σχετικές ενότητες. Για αυτές τις κλειστού τύπου, τα αποτελέσματα εμφανίζονται σε πίνακα που καταρτίστηκε με βάση τις εξής παραδοχές: Λαμβάνοντας υπόψη ότι στόχος της έρευνας ήταν να προσδιορίσει τη θετική ή αρνητική γνώμη των ερωτηθέντων απέναντι σε μια σειρά

θεμάτων, για τις απαντήσεις που δόθηκαν με την κλίμακα «κανένα», «ελάχιστο», «μέτριο», «μεγάλο», και «απόλυτο», θεωρήθηκε ότι οι απαντήσεις που μετρούν την έκταση του βαθμού από «κανένα» μέχρι και «μέτριο» συνιστούν αρνητική θέση ενώ απαντήσεις που μετρούν την έκταση του βαθμού με «μεγάλο» και «απόλυτο» συνιστούν θετική θέση. Επίσης αρνητικά θεωρήθηκαν ο βραχυπρόθεσμος προσανατολισμός των πολιτικών και η θεώρησή της διοίκησης καθώς και ο διοικητικός χαρακτήρας του τμήματος ανθρωπίνων πόρων, αφού η στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων απαιτεί μακροπρόθεσμα προσανατολισμό και θεώρηση για τις πολιτικές και στρατηγικό

χαρακτήρα για το τμήμα. Ο πίνακας με τα ομαδοποιημένα αποτελέσματα παρατίθεται πιο κάτω.

Σε ότι αφορά την **ταυτότητα του δείγματος**, εκτός από τη θέση (διευθυντές), που είναι και η κύρια παράμετρος της έρευνας, κρίθηκε ότι αρκετό επιπλέον στοιχείο αποτελεί η προϋπηρεσία στην τράπεζα ενώ στοιχεία όπως το φύλο δεν είχαν σημαντικό ενδιαφέρον δεδομένου ότι όλα τα στελέχη αυτού του επιπέδου βιώνουν χωρίς διακρίσεις την ίδια ακριβώς κατάσταση και επομένως μπορούν να έχουν το ίδιο θετική ή αρνητική άποψη ανεξαρτήτως φύλλου. Για την ιστορική καταγραφή και μόνο σημειώνεται ότι από αυτούς που απάντησαν οι πέντε ήταν γυναίκες και οι υπόλοιποι άνδρες ενώ η πλειοψηφία ήταν κάτοχοι πτυχίου ανωτάτων σχολών.

Η επιλογή στελεχών αυτού του ιεραρχικού επιπέδου έγινε λόγω του σημαντικού τους ρόλου καθώς τα μεσαία στελέχη γραμμής λειτουργούν ως σταυροδρόμια μέσα από τα οποία περνά μεγάλος όγκος πληροφοριών του οργανισμού. Ως τέτοια, τους παρέχονται μοναδικά άφθονες ευκαιρίες να κατανοήσουν και να ενισχύσουν την κουλτούρα της επιχείρησης και να κατανοήσουν και να ενισχύσουν την κουλτούρα της επιχείρησης και να συμβάλουν με τη στάση τους θετικά ή αρνητικά στην εδραίωση της. Γι' αυτό και ο ρόλος τους εκτός των άλλων είναι ιδιαίτερα σημαντικός και στην αλλαγή της κουλτούρας του οργανισμού, παρ' ότι οι ίδιοι θεωρείται ότι δεν έχουν την δυνατότητα να ξεκινήσουν τέτοιες αλλαγές.

Τέλος, η επιλογή διερεύνησης των συστημάτων διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, όχι από την άποψη των ειδικών και επαγγελματιών αλλά από την άποψη των στελεχών, δηλαδή αυτών που είναι οι τελικοί αποδέκτες, αποτελεί μια εναλλακτική προσέγγιση στην αξιολόγηση των συστημάτων διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Από τα 19 ερωτηματολόγια που μοιράστηκαν, επέστρεψαν τα 15 (ποσοστό 79%). Με όλους ανεξαιρέτως, υπήρξε τηλεφωνική επαφή για επιμέρους διευκρινήσεις και σχολιασμό. Τα στελέχη που απάντησαν έχουν όλα αρκετά χρόνια προϋπηρεσίας στην τράπεζα, επομένως έχουν καλή γνώση των διαδικασιών αλλά και των πολιτικών της, ενώ παράλληλα είναι σε θέση να έχουν άποψη και να συγκρίνουν παλαιότερες καταστάσεις με τη σημερινή.

Δ.4 Αποτελέσματα

Αναλυτικά τα αποτελέσματα της έρευνας κατά ενότητες αναφέρονται πιο κάτω, ενώ μετέπειτα παρατίθεται και ο πίνακας αποτελεσμάτων.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

ΑΠΟΣΤΟΛΗ-ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	<u>ΘΕΤΙΚΑ</u>	<u>ΑΡΝΗΤΙΚΑ</u>	<u>ΣΥΝΟΛΟ</u>
Γνώση αποστολής της τράπεζας	15	0	15
Γνώση της ανταγωνιστικής στρατηγικής	14	1	15
Αποτύπωση της στρατηγικής στους ετήσιους στόχους	14	1	15
ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ			
Πρόβλεψη της ανώτατης διοίκησης για ποσοτική\ποιοτική επάρκεια προσωπικού	10	5	15
Αποτελεσματική επιλογή και τοποθέτηση προσωπικού	8	7	15
Αποτελεσματική αξιολόγηση και μέτρηση απόδοσης	5	10	15
Αμοιβή ως κίνητρο επίτευξης στόχων	9	6	15
Παροχή κατάλληλης εκπαίδευσης για επίτευξη στόχων	13	2	15
ΡΟΛΟΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΓΡΑΜΜΗΣ&ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ			
Στρατηγικός ρόλος του τμήματος ανθρωπίνων πόρων	7	8	15
Αρμοδιότητες στελεχών γραμμής σε τμήματα ανθρωπίνων πόρων	1	14	15
Επάρκεια στελεχών τμήματος ανθρωπίνων πόρων σε γνώσεις \ δεξιότητες	10	5	15
ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ,ΑΦΟΣΙΩΣΗ&ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ			
Αποτελεσματικότητα πολιτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων	6	9	15
ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ-ΘΕΩΡΗΣΗ			
Μακροπρόθεσμος προσανατολισμός πολιτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων	15	0	15

Δ.4.1 Αποστολή, στρατηγική και επιχειρησιακοί στόχοι

Οι ερωτηθέντες συμφωνούν σε ποσοστό 100% ότι γνωρίζουν την αποστολή της τράπεζας, κανείς τους όμως δεν έχει δει την αποστολή αυτή σαφώς διατυπωμένη σε γραπτό κείμενο.

Σε ότι αφορά τη δεύτερη σημαντική παράμετρο της επιχειρηματικής δραστηριότητας, την ανταγωνιστική στρατηγική, με μία μόνο αρνητική εξαίρεση, το σύνολο σχεδόν των ερωτηθέντων απάντησε ότι γνωρίζει γενικά την στρατηγική της τράπεζας. Πράγματι ήταν γνωστό σε όλα τα στελέχη η έμφαση που δίνεται από τη διοίκηση της τράπεζας στη λιανική τραπεζική (Retail Banking). Παράλληλα με την ίδια

πλειοψηφία, οι ερωτηθέντες συμφωνούν ότι η στρατηγική της τράπεζας αποτυπώνεται στον ετήσιο προϋπολογισμό μεγεθών των καταστημάτων που στην ουσία ανάγεται σε τριμηνιαία βάση (budget).

Πράγματι, η στρατηγική αποτυπώνεται στους ετήσιους στόχους των καταστημάτων, οι οποίοι πρέπει να σημειωθεί ότι ως κατευθυντήριες γραμμές τίθενται από τα κεντρικά και ανακοινώνονται στα καταστήματα κυρίως μέσω των περιφερειακών διευθύνσεων τους. Βλέπουμε λοιπόν πως η στρατηγική με σκοπό την πλήρη αποσαφήνιση της μεταφράζεται σε συγκεκριμένους επιχειρησιακούς στόχους.

Στοιχεία λοιπόν της στρατηγικής τόσο της ανταγωνιστικής όσο και της εταιρικής βρέθηκαν σε αρκετές απαντήσεις. Αυτό δείχνει ότι υπάρχει επικοινωνία ανάμεσα στη διοίκηση και τα στελέχη. Και οι δεκατέσσερις συμφωνούν ότι η στρατηγική τους ανακοινώνεται και προφορικά, μέσα από περιφερειακούς συντονισμούς σε τριμηνιαία κυρίως βάση, συναντήσεις ή ημερίδες και ομιλίες στελεχών της διοίκησης αλλά και γραπτά, με εγκυκλίους της τράπεζας, όχι με μοναδικό θέμα τη στρατηγική αλλά ως «συμπληρωματικό» στοιχείο ανάμεσα σε άλλα π.χ. προώθηση συγκεκριμένου προϊόντος. Το σίγουρο πάντως είναι ότι κατά βάση ευθύνη της διοίκησης αποτελεί το να γίνει η στρατηγική σαφής και κτήμα όλων των στελεχών της.

Δ.4.2 Πολιτικές ανθρωπίνων πόρων

Η αρχική επιλογή σύμφωνα με την επίσημη διαδικασία απαιτείται η συμμετοχή σε γραπτό διαγωνισμό που στηρίζεται στις ακαδημαϊκές γνώσεις : ανάλογα με τη θέση που θα καλύψουν οι προσλαμβανόμενοι πλέον δεν επαρκεί το απολυτήριο λυκείου αλλά απαιτείται πτυχίο ανώτατης σχολής κυρίως οικονομικής κατεύθυνσης, ενώ ο μεταπτυχιακός τίτλος σε συναφές αντικείμενο προσμετράται ιδιαίτερα θετικά, διαδικασία που κρίνεται από το σύνολο των ερωτηθέντων βασισμένη σε αξιοκρατικά κριτήρια. Απαραίτητη είναι επίσης η γνώση αγγλικών σε ικανοποιητικό επίπεδο ενώ αργότερα η επιλογή για θέσεις ευθύνης γίνεται ανάλογα με την εμπειρία, τη απόδοση αλλά και την αξιολόγηση του υπαλλήλου.

Η αξιολόγηση γίνεται με βάση συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης που εξετάζει κάποια κριτήρια- χαρακτηριστικά (attribute approach), βαθμολογούμενα σε πεντάβαθμη

κλίμακα από το 1 έως το 5. Αυτοί βαθμοί όπως φαίνεται και παρακάτω, αντιστοιχούν σε πέντε γράμματα και η βαθμολογία αυτή αποτυπώνεται σε φύλλο αξιολόγησης που αφού υπογραφεί από δύο στελέχη σε επίπεδο καταστήματος στέλνεται στην περιφερειακή διεύθυνση και έπειτα στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού.

Μορφή βαθμολογίας συστήματος αξιολόγησης:

Α ριστη (5)

Ξ επέρασε τις απαιτήσεις (4)

Ι κανοποιητική (3)

Ε πιδέχεται βελτίωση (2)

Σ υνολικά μη ικανοποιητική (1)

Τα γενικότερα χαρακτηριστικά λοιπόν που συνθέτουν την αξιολογούμενη εικόνα του εργαζόμενου είναι η προσωπικότητα, η διοικητική ικανότητα, το υπηρεσιακό ενδιαφέρον, η πρωτοβουλία, το πνεύμα συνεργασίας, η κοινωνικότητα, η απόδοση εργασίας, η γενική κατάρτιση, οι εξειδικευμένες γνώσεις καθώς η εργασιακή του απόδοση. Τα κριτήρια αυτά μετρούν τόσο τεχνικά, (όπως η αρτιότητα και η ακρίβεια στην απόδοση,) όσο και προσωπικά χαρακτηριστικά. (όπως η αυτοκυριαρχία, η ευγένεια και η ικανότητα προσαρμογής.)

Βέβαια θα ήταν παράλειψη να μην αναφερθεί ότι στη μέτρηση της απόδοσης πρωταρχικό ρόλο παίζει η επίτευξη των στόχων ανά αντικείμενο εργασίας πράγμα που μέχρι στιγμής έτεινε να έχει συλλογικό χαρακτήρα ενώ από εδώ και στο εξής υπάρχει τάση για προώθηση καθαρά ατομικών στόχων. Παρ' όλα αυτά όμως βάσει της έρευνας υπήρξαν αρκετοί ερωτηθέντες που θεωρούν ότι η μέτρηση της απόδοσης εμπεριέχει με τον τρόπο που γίνεται, υποκειμενικά κριτήρια καθώς κατά ένα μέρος βασίζεται και σε προσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται εντός καταστήματος και σαφώς επιδέχεται βελτίωση.

Η αμοιβή από την άλλη, βασίζεται στις συλλογικές συμβάσεις εργασίας και περιλαμβάνει τον βασικό μισθό και τα νόμιμα επιδόματα, ενώ εκτός από αυτά ισχύουν και δύο ομαδικά συστήματα οικονομικών κινήτρων (incentive pay plans). Το ένα αφορά τη διανομή δωρεάν μετοχών στο τέλος κάθε έτους ανάλογα με την προϋπηρεσία, την αξιολόγηση και το level του κάθε εργαζομένου, ενώ το δεύτερο είναι ένα σύστημα

διανομής «bonus» που προϋποθέτει την επίτευξη των στόχων. Και εδώ λοιπόν η πλειοψηφία εκφράζεται με δυσαρέσκεια αναφορικά με την αμοιβή, συγκρίνοντας τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος της τράπεζας και τις αντίστοιχες απολαβές. Παράλληλα μια τάση δυσαρέσκειας εμφανίζεται σχετικά με την αμοιβή ως κίνητρο αφού αρκετοί εργαζόμενοι θεωρούν ότι η υφιστάμενη πίεση με σκοπό επίτευξης στόχων -άρα κάποιου είδους αμοιβής- έχει αρνητικό αντίκτυπο στη δουλειά τους.

Σχετικά τώρα με την εκπαίδευση στην τράπεζα, υπάρχει υποστήριξη της στρατηγικής του ομίλου και παροχή ευκαιριών εκπαίδευσης, μέσω συνεχούς & συστηματικής προσπάθειας εμπλουτισμού γνώσεων των εργαζομένων.. Πράγματι εμφανίζεται πληθώρα επιμορφωτικών σεμιναρίων που «τρέχουν» καθ' όλη τη διάρκεια του έτους καλύπτοντας το σύνολο του αντικείμενου των τραπεζικών και χρηματοοικονομικών εργασιών γενικότερα. Τα προγράμματα αυτά ποικίλουν ανάλογα με τις ανάγκες εργασίας, την εκάστοτε πολιτική που ακολουθείται καθώς και τις ελλείψεις που παρουσιάζονται ή τις εξειδικευμένες γνώσεις που έχουν ανάγκη όχι μόνο οι απλοί υπάλληλοι αλλά και τα στελέχη ενώ εκτός από την εσωτραπεζική επιμόρφωση δίνεται η δυνατότητα για παρακολούθηση ακόμη και μεταπτυχιακού προγράμματος με επιβάρυνση της τράπεζας.

Παράλληλα πρόσθετες πηγές γνώσεων αποτελούν οι περιφερειακές συναντήσεις αλλά και το intranet site του ομίλου που αποτελεί πολύτιμο εργαλείο και πηγή γνώσης ευρέος φάσματος. Εδώ λοιπόν όλοι ανεξαιρέτως οι ερωτηθέντες επικροτούν το σύστημα εκπαίδευσης όχι μόνο για την πληρότητά του αλλά κυρίως και για την αποτελεσματικότητα που έχει.

Δ.4.3 Ρόλος τμήματος ανθρωπίνων πόρων/ Υποκίνηση εργαζομένων / Προσανατολισμός

Κατά γενική ομολογία θεωρείται από τα στελέχη ότι ο ρόλος του τμήματος ανθρωπίνων πόρων δεν είναι μόνο διοικητικός και δεν περιορίζεται σε απλή διεκπεραίωση καθημερινών δραστηριοτήτων ένδειξη που οδηγεί στο συμπέρασμα ότι το επίπεδο ενσωμάτωσης του τμήματος στη στρατηγική διαδικασία βρίσκεται σε καλό επίπεδο. Παράλληλα κατά πλειοψηφία συμφωνούν οι ερωτηθέντες ότι τα στελέχη του

τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού διαθέτουν γνώσεις και δεξιότητες που θα μπορούσαν να συνεισφέρουν για ένα μακροχρόνιο έργο στην διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.

Σχετικά με την υποκίνηση τώρα, αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι αρκετοί είναι αυτοί που θεωρούν ότι οι πολιτικές που σχετίζονται με αυτήν είναι αναποτελεσματικές, γεγονός που κάποιοι το αποδίδουν στην μη ύπαρξη σύνδεσης μεταξύ των πολιτικών αυτών ή ακόμη και ορισμένες φορές στην έλλειψη αξιοκρατικών κριτηρίων και κυρίως υλικής και ηθικής αμοιβής.

Τέλος όσον αφορά την θεώρηση και τον προσανατολισμό των πολιτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, όλοι συμφωνούν με την ανάγκη για υιοθέτηση και εφαρμογή ενός μακρόχρονου σχεδιασμού, με μακρόπνοη θεώρηση και προοπτική, με συνέχεια και συνέπεια, που θα υλοποιείται από επαγγελματίες εξειδικευμένους και προσηλωμένους στο έργο τους, πράγμα που ήδη αποτελεί για την τράπεζα μέρος της στρατηγικής της.

Ε' ΕΝΟΤΗΤΑ : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Με βάση λοιπόν την παραπάνω μελέτη καταλήγοντας παρουσιάζονται στη συνέχεια τα εξαχθέντα συμπεράσματα. Το σίγουρα είναι ότι σε κάθε περίοδο η φύση του περιβάλλοντος και οι πόροι του οργανισμού επηρεάζουν την επιλογή της στρατηγικής και αυτή με τη σειρά της επηρεάζει τη δομή του οργανισμού. Επομένως οι εξελίξεις στο περιβάλλον και τους πόρους φέρνουν μια νέα στρατηγική και μια νέα δομή στις επιχειρήσεις. Η στρατηγική περικλείει και στόχους και δράση και η επίδοση της επιχείρησης περιλαμβάνει και βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα ζητήματα. Μέσα σε αυτό το γενικό πλαίσιο οι επιχειρήσεις αναζητούν τρόπους προσαρμογής και λειτουργίας που θα αυξήσουν τις επιδόσεις τους και θα τις επιτρέψουν να παραμείνουν αποτελεσματικές.

Για να το επιτύχουν αυτό το κλειδί είναι **η ευελιξία**. Μια επιχείρηση θεωρείται ευέλικτη όταν είναι σε θέση να αλλάζει και η ίδια διαρκώς, δίνοντας τη δέουσα ελευθερία κινήσεων και αποφάσεων και την απαιτούμενη αυτονομία στους ανθρώπους της, αλλά και τα μέσα, ώστε να μπορούν να ανταποκρίνονται άμεσα στα νέα δεδομένα. Η συμβολή των ανθρωπίνων πόρων στη διαδικασία αυτή είναι και ουσιαστική και καθοριστική εφόσον διοικηθούν με τρόπο που υποβοηθά την αφοσίωσή τους στην επιχείρηση και τους στόχους της. Μια επιχείρηση μπορεί να είναι ευέλικτη και να ανταποκρίνεται επαρκώς στις εξωτερικές αλλαγές μόνον όταν οι άνθρωποί της συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία παραγωγής ιδεών, του πειραματισμού, της συνεχούς αμφισβήτησης της "πεπατημένης", της διαρκούς επανεξέτασης και τροποποίησης των πρακτικών της.

Αν και δεν υπάρχουν σαφείς και κατηγορηματικές απαντήσεις για μια σειρά κρίσιμων θεμάτων ανθρωπίνων πόρων ούτε γενικά εφαρμόσιμες συνταγές επιτυχίας, εν τούτοις υπάρχει μια σειρά βημάτων που πρέπει να ακολουθήσει κάθε επιχείρηση ώστε να δημιουργήσει γερά θεμέλια και εναλλακτικές λύσεις. .Για την αποφυγή δημιουργίας σύγχυσης θα πρέπει' να οριστούν παράμετροι στο πλαίσιο των οποίων θα μπορούν οι άνθρωποι να κινούνται ελεύθερα και δημιουργικά: οι παράμετροι αυτές αφορούν τις κύριες στρατηγικές αποφάσεις της επιχείρησης, ξεκινώντας από **τον προγραμματισμό και την αποστολή**.

Προγραμματισμός, κατά τον κλασικό ορισμό, είναι ο ορθολογιστικός

προσδιορισμός του σημείου που βρισκόμαστε, που θέλουμε να φτάσουμε, με ποιο τρόπο θα καλύψουμε αυτήν την απόσταση και πότε θα φτάσουμε εκεί. Είναι μια διαδικασία που επιτρέπει στην επιχείρηση να προβλέψει την μελλοντική της πορεία, με μεγάλο βαθμό σιγουριάς, με βάση τις αποφάσεις που παίρνει τώρα.

Από τον ορισμό προκύπτει πως ο προγραμματισμός είναι πρωταρχική δραστηριότητα της ηγετικής λειτουργίας που προδικάζει και την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα των άλλων δραστηριοτήτων. Η ανάγκη για προγραμματισμό γίνεται όλο και πιο επιτακτική, όσο επιτυγχάνεται ο ρυθμός αλλαγής στο κοινωνικό, οικονομικό, και τεχνολογικό περιβάλλον. Ο προγραμματισμός είναι δραστηριότητα λήψης αποφάσεων, με την έννοια πως απαιτεί ανάλυση της ιστορικής εμπειρίας και της παρούσας κατάστασης και επιλογή από εναλλακτικές πορείες για την επίτευξη στόχων. Όμως, αν και αναφέρεται στο μέλλον δεν ασχολείται με μελλοντικές αποφάσεις. Αφού λοιπόν περάσει και το στάδιο του προγραμματισμού το επόμενο βήμα είναι η οριστικοποίηση των στόχων.

Για να επιτευχθεί αυτό λοιπόν, η επιχείρηση θα πρέπει να έχει μια σαφή και ξεκάθαρη **αποστολή** και ένα όραμα για το μέλλον, τα οποία πρέπει να επικοινωνούνται αποτελεσματικά σε όλα τα μέλη του οργανισμού και αυτό γιατί μοναδικός σκοπός της ύπαρξης και της λειτουργίας της οργάνωσης, ως διαδικασίας και ως δομής είναι η επίτευξη στόχων. Και αν δεν υπάρχει προγραμματισμός με αντικειμενικούς σκοπούς, μακροπρόθεσμους και βραχυπρόθεσμους, με στρατηγική, με τακτική και συγκεκριμένα πλάνα δουλειάς, αυτονότητα, δεν χρειάζεται και η οργάνωση. Πριν όμως οριστικοποιηθούν οι στόχοι τελικά, πρέπει να εξετασθούν, για να διαπιστωθεί εάν πληρούν ορισμένα βασικά κριτήρια. Οι στόχοι πρέπει να είναι ρεαλιστικοί και πραγματοποιήσιμοι, χωρίς όμως να είναι και υπερβολικά εύκολοι. Πρέπει να μπορούν να εκφραστούν ποσοτικά ή τουλάχιστον να μπορεί να αξιολογηθεί η επίτευξή τους με συγκεκριμένα αντικειμενικά κριτήρια. Πρέπει επίσης να διατυπωθούν κατά τρόπο ο οποίος τους καθιστά αντιληπτούς από όλους αυτούς που καλούνται να τους υλοποιήσουν.

Η διατύπωση ενός ξεκάθαρα στρατηγικού οράματος για το μέλλον μπορεί να δώσει προβάδισμα στην επιχείρηση έναντι των ανταγωνιστών της (Hamel & Prahalad, 1989). Όπως οι ίδιοι παρατήρησαν η αιτία για την αποτυχία των αμερικανικών επιχειρήσεων έναντι των ιαπωνικών ανταγωνιστών τους ήταν ακριβώς

η έλλειψη οράματος. Η στρατηγική αποστολή λειτουργεί σαν νοητικός χάρτης που παρέχει την υπονοούμενη λογική για το συνδυασμό, την ανάπτυξη και τη σταθεροποίηση των πόρων μέσα στην επιχείρηση και καθορίζει και τη στρατηγική επιλογή.

Εξίσου σαφής και σε γνώση όλων των εργαζομένων, και ιδιαίτερα των στελεχών, πρέπει να είναι και η στρατηγική επιλογή της επιχείρησης, όταν μάλιστα οι περισσότερες επιχειρήσεις ακολουθούν στην πράξη περισσότερες της μιας στρατηγικές και οι οποίες πιθανόν να έχουν διαφορετικούς, συμπληρωματικούς ή και - φαινομενικά - αντικρουόμενους στόχους. Η ασάφεια και η αοριστία οδηγούν σε παρανοήσεις, αποπροσανατολίζουν τους εργαζόμενους από τους στρατηγικούς στόχους και τους αφήνουν μετέωρους στις προσπάθειές τους να επιτύχουν τους στόχους αυτούς. Και αυτό, όπως είναι φυσικό, αποβαίνει σε βάρος της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας και επίδοσης. Καμιά στρατηγική, όσο καλά σχεδιασμένη κι αν είναι, δεν μπορεί ποτέ να είναι επιτυχής, αν δεν υπάρχει ταυτόχρονα συναισθηματική δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού. Για την εξασφάλιση της δέσμευσης αυτής, θα πρέπει η διοίκηση να επικοινωνήσει αποτελεσματικά της στρατηγική της σε όλους τους εργαζόμενους, ώστε αυτοί να την κατανοήσουν, να την ενστερνιστούν και να την υλοποιήσουν.

Άλλο σημαντικό βήμα είναι η ακτινοσκόπηση του εσωτερικού της περιβάλλοντος που θα της επιτρέψει να προσδιορίσει εκείνους τους πόρους που είναι σημαντικοί όχι μόνο για το παρόν αλλά και για το μέλλον. Οι επιχειρήσεις που έχουν τη διορατικότητα να κάνουν μια ακριβή εκτίμηση των μελλοντικών αναγκών σε πόρους στρατηγικής σημασίας, απαλλασσόμενες έγκαιρα από τους πόρους που απαξιώνονται και αποκτώντας εκείνους που η αξία τους μεγαλώνει, έχουν το ενδεχόμενο να αυξήσουν την κερδοφορία τους. Οι πόροι αυτοί θα αποτελέσουν τις δυνάμεις της επιχείρησης πάνω στις οποίες θα στηρίξει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Κάτω απ' αυτές τις συνθήκες η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αντιμετωπίζει ένα θεμελιώδες πρόβλημα το οποίο ελάχιστες επιχειρήσεις έχουν επιλύσει. Η απόκτηση και ανάπτυξη των κατάλληλων ταλέντων για την επιχείρηση καθώς αυτή αλλάζει στρατηγική, τεχνολογία και προϊόντα απαιτεί περισσότερο εύστοχο, σοφό, μακροπρόθεσμο προγραμματισμό από οποιαδήποτε άλλη εταιρική προσπάθεια. Οι

επιχειρήσεις μπορούν συνήθως να αντικαταστήσουν ή να ξανακτίσουν την τεχνολογία, το φυσικό εξοπλισμό, τα προϊόντα, τις αγορές ή τα επιχειρηματικά συστήματα σε τρία ή πέντε χρόνια.

Για να αλλάξουν όμως οι στάσεις εκατοντάδων ή χιλιάδων εργαζομένων ή να επανασχεδιαστούν οι δεξιότητές τους απαιτείται πολύ μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Συχνά απαιτούνται χρόνια για να επιτευχθεί μια γνήσια αλλαγή, και μια κακή απόφαση ή μια άτυχη αλληλουχία γεγονότων μπορεί να αναιρέσει αυτή την αργή πρόοδο ετών. Και οπωσδήποτε, η Διοίκηση δεν μπορεί να απολύσει το εργατικό δυναμικό και να ξαναρχίσει από την αρχή. Γι' αυτό παράλληλα με την εκμετάλλευση των ευκαιριών στην εξωτερική αγορά εργασίας θα πρέπει οι επιχειρήσεις να αναπτύξουν και μια εσωτερική αγορά εργασίας με εξειδίκευση ανθρώπινου κεφαλαίου με μοναδικές γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες που αποκτώνται κατά την εκτέλεση της εργασίας και δίνοντας έμφαση σε ένα σύστημα εσωτερικών προαγωγών για την κάλυψη υψηλότερου επιπέδου θέσεων. Η εσωτερική αγορά εργασίας μπορεί να δημιουργήσει φραγμούς μίμησης εμποδίζοντας έτσι την αντιγραφή από τους ανταγωνιστές των πλεονεκτημάτων που βασίζονται στους ανθρωπίνους πόρους.

Οι επιχειρήσεις λοιπόν, πρέπει να προσφέρουν ίσες ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης για όλους, ανεξάρτητα από τη θεωρούμενη μακροπρόθεσμη αξία τους για τον οργανισμό. Σε ό, τι αφορά την καριέρα, οι εργαζόμενοι βρίσκονται σε ένα μεταβατικό στάδιο. Γνωρίζουν ότι τα παλιά πρότυπα καριέρας του παρελθόντος έχουν εκλείψει προ πολλού και ανησυχούν βαθιά για το τι θα τα αντικαταστήσει. Οι εργαζόμενοι βιώνουν όχι μόνο μια ανησυχία και έλλειψη διαύγειας για το αβέβαιο μέλλον αλλά και ένα αίσθημα αδυναμίας στο ταχύτατα μεταβαλλόμενο και ασταθές οικονομικό πλαίσιο.

Εδώ εισάγεται και η έννοια της ύπαρξης των μέτρων απόδοσης ο σκοπός των οποίων είναι η βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων, καθώς και η ύπαρξη μέτρων αξιολόγησης τους. Πιο συγκεκριμένα η αξιολόγηση προσωπικού αποσκοπεί κυρίως στη βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης και της ποιότητας του παραγωγικού αποτελέσματος. Μερικά από τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται γι' αυτό είναι **α)** η ποιότητα **β)** η ποσότητα **γ)** ο βαθμός σωστής εκπλήρωσης στο συντομότερο χρονικό διάστημα **δ)** η αποτελεσματικότητα **ε)** οι

διαπροσωπικές σχέσεις και συνεργασίες. Βέβαια η διαδικασία αυτή τις περισσότερες φορές δεν είναι ανώδυνη κυρίως λόγω της αδυναμίας ορισμένων ατόμων να δεχτούν οποιαδήποτε μορφής κριτική όσο και για το γεγονός ότι συχνά οι αξιολογητές πέφτουν σε παγίδες όπως είναι η επιείκεια ή η μεροληψία, η προκατάληψη, η εξαγωγή πρώιμων συμπερασμάτων καθώς και η επικράτηση εσφαλμένης αντίληψης.

Βέβαια εκτός των εγγενών αδυναμιών του συστήματος, που οφείλονται στο γεγονός ότι κάθε συμπέρασμα που εξάγεται στηρίζεται σε υποκειμενικές κρίσεις, υπάρχουν και άλλα προβλήματα που σχετίζονται με την πολυπλοκότητα της διαδικασίας και παραμέτρους που τυχόν υπάρχουν όπως είναι η συνάρτηση της απόδοσης του υπαλλήλου και του τρόπου με τον οποίο αυτός διοικείται... Ίσως τελικά ο μόνος τρόπος που έχουμε για να ελέγξουμε και να διατηρήσουμε την αξιοπιστία του συστήματος εκτίμησης είναι η *απελευθέρωση του από κάθε είδος μεροληπτική ή στερεότυπη σκέψη και στάση*, καθώς και ο υπολογισμός της έκτασης στην οποία ανεξάρτητα στελέχη προβαίνουν στην αξιολόγηση του προσωπικού, συμφωνούν μεταξύ τους. Γεγονός είναι όμως η αξιολόγηση των υπαλλήλων είναι μία τεχνική διοίκησης προσωπικού που η στρατηγική της διαφέρει μεν από εταιρεία σε εταιρεία όμως η ανάγκη για την ύπαρξή της είναι αναμφισβήτητη...

Επίσης θα πρέπει να διερευνάται και το εξωτερικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση και που περιλαμβάνει και ευκαιρίες αλλά και απειλές, που επηρεάζουν ανάλογα και την επιχείρηση. Οι επιρροές αυτές λειτουργούν και σε γενικό επίπεδο αλλά και σε ένα περισσότερο ειδικό επίπεδο που έχει σχέση με το οικείο σημαντικό περιβάλλον του κάθε οργανισμού. Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες που έχουν αναγνωριστεί εδώ και χρόνια ότι επηρεάζουν το σχηματισμό της στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων και την ικανότητα της επιχείρησης να αντιλαμβάνεται τις στρατηγικές αυτές είναι οι τεχνολογικές αλλαγές, που μπορεί να σημαίνουν απαξίωση των υπάρχοντων δεξιοτήτων και απαίτηση για νέες, οι κοινωνικές αλλαγές, που μπορεί να σημαίνουν δημογραφικές αλλαγές και αλλαγές στο επίπεδο μόρφωσης του εργατικού δυναμικού, οι κοινωνικές αλλαγές και οι πολιτικές – νομικές αλλαγές, που μπορεί να σημαίνουν αλλαγές στους όρους απασχόλησης και που όλες αυτές έχουν επίπτωση και στις στρατηγικές ανθρωπίνων πόρων.

Το ταίριασμα των ικανοτήτων με τις δυνατότητες γεννά τη στρατηγική. Όσο πιο πολύπλοκο και βασισμένο σε διάφορες κατευθύνσεις είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης και όσο περισσότερο κάθε κατεύθυνση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος βασίζεται σε σύνθετες δέσμες των οργανωσιακών ικανοτήτων παρά σε ατομικές πηγές και ικανότητες, τόσο δυσκολότερο είναι για τον ανταγωνιστή να προσδιορίσει τους καθοριστικούς παράγοντες της επιτυχίας. Σ' αυτό το σημείο αρχίζει η σημαντική συμβολή της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Στη θεωρία η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων απομακρύνεται από το επίπεδο της μικρο-εστίασης και περνά σε ένα μακρο-στρατηγικό υπόδειγμα. Οι επιτυχείς προσπάθειες στη Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ξεκινούν με τον προσδιορισμό των στρατηγικών επιχειρησιακών αναγκών. Αν αυτές οι ανάγκες είναι σημαντικές για την επιτυχία της επιχείρησης και αν η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων μπορεί να είναι το εργαλείο για την πραγματοποίησή τους, τότε αυτές οι ανάγκες θα πρέπει να αναλυθούν συστηματικά ως προς τις επιπτώσεις τους στις δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, περιλαμβάνοντας τη φιλοσοφία, τις πολιτικές, τα προγράμματα, τις πρακτικές και τις διαδικασίες ανθρώπινων πόρων.

Επειδή όλοι οι εργαζόμενοι επηρεάζονται από τη Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, οι διαδικασίες συμμετοχής τόσο των στελεχών του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων όσο και των στελεχών γραμμής μπορεί να βοηθήσουν να στερεώσουν το δεσμό ανάμεσα στη στρατηγική και τις πρακτικές ανθρώπινων πόρων. Τα τμήματα Ανθρώπινων Πόρων έχουν μια σημαντική ευκαιρία να επιδράσουν στις προσπάθειες των οργανισμών τους να επιτύχουν τις στρατηγικές πρωτοβουλίες. Αυτό συνηγορεί σθεναρά για τη συμμετοχή των ανθρώπινων πόρων στο σχηματισμό της στρατηγικής, αν όχι για κανέναν άλλο λόγο, τουλάχιστον για να ξεκινήσουν μια αρχή πάνω στη συστηματική ανάλυση του ποιες είναι οι επιχειρησιακές ανάγκες σε σχέση με τους ανθρώπινους πόρους.

Και αυτό γιατί η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων βασίζεται πάνω σε συστηματικές και αναλυτικές αποφάσεις. Τα στελέχη προγραμματίζουν και εκτελούν δραστηριότητες ανθρώπινων πόρων με έναν συστηματικό και αναλυτικό τρόπο, πρώτα προσδιορίζοντας τις στρατηγικές ανάγκες και μετά σχεδιάζοντας τις δραστηριότητες με συνεπείς υποδείξεις και ενισχύσεις.

Όλοι οι οργανισμοί αντιδρούν στις απειλές των εξωτερικών πιέσεων αναθεωρώντας τη στρατηγική τους εστίαση και επανεξετάζοντας τη φύση των σχέσεων τους με τους πελάτες. Η επανεκτίμηση της στρατηγικής λογικής της επιχείρησης επιτρέπει τον επαναπροσδιορισμό των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων σε θεμελιώδεις και μη. Αυτές οι αλλαγές απαιτούν ανάλογη τεράστια στροφή και στη νοοτροπία των εργαζομένων. Η αλλαγή της κουλτούρας και της συμπεριφοράς των εργαζομένων είναι μια δύσκολη και συχνά μακρόχρονη διαδικασία. Αν και η κουλτούρα είναι - μια από τις σημαντικότερες παραμέτρους του εσωτερικού οργανωσιακού περιβάλλοντος λίγα είναι γνωστά για τη σχέση της με τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Όμως σε σχέση με τη στρατηγική διοίκησή τους είναι ένα ιδιαίτερα δυναμικό θέμα ώστε να αγνοηθεί. Η κουλτούρα, εκτός από σύμφωνη με τη στρατηγική, θα πρέπει να είναι θετική, με αξίες που θα δοκιμάζονται στην πράξη και με τους "άγραφους κανόνες" να ευθυγραμμίζονται με τις δηλωμένες αξίες του οργανισμού, να τις ενισχύουν και όχι να τις αναιρούν.

Ο καταγισμός των αναδομήσεων και συρρικνώσεων και η επανεστίαση των βασικών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων φέρνει μαζί τεράστιες αναστατώσεις στην ασφάλεια της εργασίας, τη συντριβή των παραδοσιακών δομών σταδιοδρομίας και μια μόνιμη επιταγή για τους εργαζόμενους να εκσυγχρονίζουν τις δεξιότητές τους ενώ εργάζονται σε ένα περιβάλλον μεγάλης αβεβαιότητας.

Η ανάγκη για αλληλλοσύνδεση και συνοχή μεταξύ όλων των στρατηγικών δραστηριοτήτων διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στην πράξη είναι έκδηλη. Αυτή η ανάγκη προκύπτει γιατί όλες αυτές οι δραστηριότητες επηρεάζουν την ατομική συμπεριφορά. Αν δεν είναι συνεπείς η μια με την άλλη, δηλαδή αν δεν στέλνουν το ίδιο μήνυμα σχετικά με το τι αναμένεται και τι ανταμείβεται, τότε ο οργανισμός είναι πιθανόν να γίνει ένα συνονθύλευμα ανθρώπων που πιέζουν προς διαφορετικές κατευθύνσεις. Αυτή η κατάσταση είναι μάλλον αδύνατο να οδηγήσει σε επιτυχημένη υλοποίηση των επιχειρησιακών στρατηγικών αναγκών. Η στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων απαιτεί συνέπεια και ένα συστηματικό προσανατολισμό που θα υποκινεί και θα αποσπά την αφοσίωση από τους εργαζόμενους.

Αν οι επιχειρήσεις σκοπεύουν να θέσουν την αφοσίωση στο κέντρο της οργανωσιακής στρατηγικής τους τότε θα πρέπει να διαγνώσουν εκείνα τα

συναισθήματα στα μέλη του εργατικού δυναμικού τους και να ελέγξουν εκείνες τις εμπειρίες που φαίνεται ότι αυξάνουν την αφοσίωση και εκείνες που την καταστρέφουν. Άλλοι βασικοί παράγοντες που θα μπορούσαν να παίξουν ρόλο στην αύξηση της αφοσίωσης είναι η μακροπρόθεσμη εστίαση, η ανάπτυξη των ατόμων και των διαδικασιών καριέρας που πηγαίνει πέρα από τη ρητορική της απασχολησιμότητας, τα στελέχη γραμμής που διαθέτουν ατομικές δεξιότητες και ικανότητα συνεργασίας με την ομάδα τους, την οποία και υποστηρίζουν. Και τελικά, εδραιωμένες πρακτικές και διαδικασίες ανθρωπίνων πόρων που θεωρούνται δίκαιες και θεμιτές.

Μια ομάδα πιστών, παραγωγικών εργαζομένων είναι το πιο αποτελεσματικό ανταγωνιστικό όπλο ενός οργανισμού. Και υπάρχουν τεράστιες διαφορές ανάμεσα σε έναν καλό εργαζόμενο και έναν ανώτερο. Η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων μπορεί εν τούτοις να είναι περιορισμένη, ανεξάρτητα από το αν έχουν ή όχι δεξιότητες, αν αυτοί δεν υποκινούνται να φέρουν σε πέρας τις εργασίες τους με αποδοτικό τρόπο. Σε μια εποχή όμως που οι πόροι συνεχώς ελαττώνονται, η αποτελεσματικότητα ενός υψηλά υποκινούμενου εργατικού δυναμικού καθορίζει θεμελιωδώς την επιβίωση της επιχείρησης. **«Ο σωστός λοιπόν προγραμματισμός και η στρατηγική διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων μπορούν να ενεργήσουν ως ένας καταλύτης και ως λειτουργικοί μηχανισμοί που θα επιταχύνουν την οικοδόμηση ενός αποτελεσματικού και ισχυρού εργατικού δυναμικού..!!»**

Ë

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΟΓΡΑΦΙΑ

- Beaumont P.B. Human Resource Management, SAGE Publications, 1993.
- Beaumont P.B. Hunter L.C. & Phayre R.M. "Human Resource and Total Quality Management Some Case Study Evidence" , Training for Quality, 1994.
- Bhatti M. I., Kumar K. & Schofield M. "On Deming's Principle of human resource management: a statistical perspective" Career Development International, 1998.
- Bowen D. E. & Lawer E.E Beaumont P.B. . "Total Quality-Oriented Human Resource Management" , Organizational Dynamics, Spring 1992.
- Carpinetti L., Santos F. & Gonjalves M.A."Human Resources and total quality management" The TQM Magazine, 1998
- Choppin J. "Our people are our greatest asset...". Management Development Review 1996.
- Ζευγαρίδης Σ.- Σταματιάδης Γ. «Διοίκηση & Εποπτεία Προσωπικού» Interbooks Αθήνα 1997,
- Κανελλόπουλος Χ. «Διοίκηση Προσωπικού» ,Κανελλόπουλος 1991.
- Μουζά-Λαζαρίδη Άννα-Μαρία, «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Κριτική 2006.
- Παπαλεξανδρή Νάνσυ-Δήμη, «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Μπένου 2003.
- Σκουλάς Ν.-Οικονομάκη Κ. «Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων» Κάπα 1998.
- Τερζίδης Κ. –Τζωρτζάκης Κ. «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων» ROSILI 2004.
- Χυτήρης Λ. «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων» 2001.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων» ΑΝΝΙΚΟΥΛΑ 1997.

TM