

A. Θεωρητικό Μέρος

I. Εισαγωγή

i. Γενικά

Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί και αποτελούσε τον ακρογωνιαίο λίθο σε μια επιχείρηση. Για την έναρξη λειτουργίας απαιτούνταν η ύπαρξη ανθρωπίνου δυναμικού, καθώς αποτελεί το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης. Ο τρόπος που αυτό γινόταν και σε κάποιες περιπτώσεις ακόμα γίνεται, είναι με τον ιδρυτή να επιλέγει κάποια άτομα και εν συνεχεία σταδιακά να γίνεται η στελέχωση της εταιρείας. Αυτή η εικόνα φαίνεται πολύ μακρινή. Στις μέρες μας οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν ξεχωριστό τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού και μάλιστα τα τελευταία χρόνια παρατηρείται και μια μεταβολή αρμοδιοτήτων, από απλό τμήμα «διεκπεραίωσης» σε στρατηγικό εταίρο. Έχουν συνειδητοποιήσει ότι ο ανθρώπινος παράγοντας είναι το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την ανάπτυξη και εξέλιξη της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι με τα προσόντα, τη διάθεση, τη συνεχή εκπαίδευση, το σύστημα ανταμοιβών, τη δίκαιη μεταχείριση και τη συμμετοχή στους στόχους της εταιρείας διαμορφώνουν και επηρεάζουν εκτός από την παραγωγικότητα και την ανταγωνιστικότητα, τη σχέση με τους πελάτες, τη φήμη, την εικόνα και την συνολική επιβίωση της επιχείρησης.

Το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού αποκτά καινούριες αρμοδιότητες και νέο ρόλο. Δεν υπάρχει προσήλωση μόνο στις παραδοσιακές λειτουργίες, αλλά κυριαρχεί η λογική ότι σημαντικό δεν είναι το τι κάνει, αλλά πως το κάνει και τι προσφέρει.

Ο ρυθμός που αυτό γίνεται δεν είναι παντού κοινός. Μιλώντας συγκεκριμένα για την Ελλάδα, οι αναπτυγμένες καθώς και οι αναπτυσσόμενες εταιρείες είναι εκείνες που δίνουν το έναυσμα αλλαγής. Έχουν πλέον συνειδητοποιήσει ότι σχεδόν το 40% της αξίας μιας επιχείρησης προέρχεται από τα άυλα στοιχεία που διαθέτει. Στον τραπεζικό τομέα, στον τομέα τηλεπικοινωνιών και βέβαια στις πολυεθνικές η αλλαγή είναι έντονη. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της διοικητικής λειτουργίας της επιχείρησης και βοηθά αρχικά στη διαμόρφωση και σίγουρα στην υλοποίηση της εταιρικής στρατηγικής. Για τη σωστή λειτουργία μιας επιχείρησης απαιτείται οργανωτική δομή, άρτια οργανωμένη και με γερές βάσεις και αυτό είναι βασική αρμοδιότητα του ανθρώπινου δυναμικού.

Οι αρμοδιότητες της στελέχωσης, πληρωμής, επιβράβευσης έχουν επεκταθεί και σε αυτές έχουν προστεθεί άλλες, όπως διοίκηση αλλαγής, πρόληψης, παροχής συμβουλών. Για να επιτευχθεί ο τελικός στόχος της άρτιας οργανωτικής δομής χρειάζονται αρκετά βήματα. Εκτός από τα προαναφερόμενα, το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να μπορεί να μετατρέψει τη θεωρία που δημιουργείται στις αίθουσες συμβουλίων σε πράξη, να βελτιώσει ακόμα περισσότερο τις έως τώρα αρμοδιότητες του, να συμβάλει στην πλήρη ικανοποίηση των εργαζομένων και τελικά να προωθή τις αλλαγές και να διαμορφώνει την εταιρική κουλτούρα.

Η αλλαγή ρόλου του ανθρώπινου δυναμικού πραγματοποιείται σταδιακά και επηρεάζει το ανθρώπινο δυναμικό σαν σύνολο αλλά και την κάθε δραστηριότητα και διαδικασία χωριστά.

Σκοπός της εργασίας αυτής είναι να μελετήσει βασικές έννοιες και ιδέες για την εξέλιξη του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, πως ήταν και πως έχει διαμορφωθεί και μέσα από κάποιες μελέτες περιπτώσεων και συζητήσεις με αρμόδια στελέχη να προκύψουν χρήσιμα συμπεράσματα για το που βρίσκονται τα πράγματα στην επιχειρηματική πραγματικότητα στην Ελλάδα και που πορεύονται. Μετά το θεωρητικό κομμάτι θα δούμε απόψεις πολυεθνικών εταιρειών από τις επίσημες ιστοσελίδες τους και θα στηριχθούμε σε συνεντεύξεις σημαντικών στελεχών μεγάλων επιχειρήσεων για την εξαγωγή συμπερασμάτων.

Θα ασχοληθούμε με το τι είναι στρατηγική, πως διαμορφώνεται η εταιρική στρατηγική και θα αναλύσουμε κυρίως δύο θέματα:

- Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
- Στρατηγική του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού

Θέλουμε να καταλήξουμε στο ότι οι υπεύθυνοι των εταιρειών ενδιαφέρονται ιδιαίτερος για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησής τους, μέσω της υιοθέτησης ανθρωποκεντρικής στρατηγικής και βέβαια την ευθυγράμμιση με την εταιρική στρατηγική. Εν ολίγοις, το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό είναι το κλειδί, καθώς αρχικά οι μάνατζερ μεταφράζουν την εταιρική στρατηγική σε πλάνο δράσης και εν συνεχεία οι εργαζόμενοι εφαρμόζουν τα πλάνα δράσης και ενστερνίζονται αξίες και συμπεριφορές που αυτά προϋποθέτουν. Βοηθούν επομένως, αποτελεσματικά στην υλοποίηση της εταιρικής στρατηγικής.

ii. Τι είναι Στρατηγική

Στρατηγική είναι ένα μακροπρόθεσμο πλάνο, που σχεδιάζεται για την επίτευξη κάποιου στόχου. (Wikipedia)

Σύμφωνα με τον Kenneth Andrews η εταιρική στρατηγική είναι:

"Corporate strategy is the pattern of decisions in a company that determines and reveals its objectives, purposes, or goals, produces the principal policies and plans for achieving those goals, and defines the range of business the company is to pursue, the kind of economic and human organization it is or intends to be, and the nature of the economic and non-economic contribution it intends to make to its shareholders, employees, customers, and communities."

Δηλαδή, σε ελεύθερη μετάφραση εταιρική στρατηγική είναι το σχήμα αποφάσεων μιας εταιρείας, το οποίο καθαρίζει και αποκαλύπτει τους σκοπούς, λόγους και στόχους της, παράγει τις πρακτικές και διαδικασίες για την επίτευξη των στόχων και καθορίζει το εύρος των λειτουργιών, το είδος οικονομικής πολιτικής και πολιτικής ανθρώπινου δυναμικού που σκοπεύει να ακολουθήσει και τη φύση οικονομικών αλλά και μη – οικονομικών παροχών που σκοπεύει να αποδώσει στους μετόχους, εργαζομένους, πελάτες και στην ευρύτερη κοινότητα.

Στη διαμόρφωση της εταιρικής στρατηγικής, κάθε επιχείρηση του σήμερα ανεξάρτητα από την κατηγορία βιομηχανίας, μέγεθος, περιοχή, οφείλει να λαμβάνει υπόψη διάφορους παράγοντες όπως την παγκοσμιοποίηση, δηλαδή στοιχεία όπως ευπαθής πολιτική κατάσταση, θέματα διεθνούς εμπορίου, μεταβλητές συναλλαγματικές ισοτιμίες και

μεταβαλλόμενες κουλτούρες, το κομμάτι της αγοράς στο οποίο απευθύνεται, δηλαδή τι ανάγκες έχει, δημογραφικά χαρακτηριστικά και απαιτήσεις, το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρει, την τεχνολογία, η ανάπτυξη της οποίας παρέχει πλέον δυνατότητες που ποτέ πριν δεν υπήρχαν, την αλλαγή, όπου οι επιχειρήσεις πρέπει να ξεπεράσουν το status quo, να ανακαλύπτουν νέες τάσεις και να βρίσκουν νέους τρόπους να εργάζονται, τις μεθόδους για την απόκτηση κέρδους και βέβαια το «Εμψυχο Κεφάλαιο», καθώς η γνώση αποτελεί τη βάση για περαιτέρω ανάπτυξη, οι επιχειρήσεις πρέπει να βρίσκουν το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό, με δυνατότητα προσαρμογής, εκμάθησης και εξέλιξης και να στηρίζονται σε αυτό για την διαφορετικότητά τους.

Ο ρόλος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού στη λειτουργία της επιχείρησης έχει να κάνει με το πώς θα δουλέψει κάθε τμήμα ώστε η εταιρεία στο σύνολο της να συμπεριφέρεται στους πελάτες, επενδυτές, υπαλλήλους σωστά, αποδοτικά και αποδεκτά. Πως μπορεί δηλαδή να βοηθήσει το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού στη δημιουργία και υλοποίηση της στρατηγικής. Ξεκινάει η σκέψη των υπευθύνων από το που θέλει να δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση, δηλαδή τι προϊόντα, σε τι τιμή, σε ποιο τμήμα της αγοράς, σε ποια ομάδα πελατών, με τι κανάλια διανομής και σε ποιο τμήμα της παραγωγικής διαδικασίας. Στη συνέχεια αποφασίζουν το πώς θα συναγωνιστούν και θα ανταγωνιστούν. Έχει σημασία να αποφασίσουν τι στάση θα κρατήσουν και πως θα χειριστούν τον ανταγωνισμό, αν θα δράσουν σαν μονάδα ή μέσω κάποιας συνεργασίας, τι επίπεδο υπηρεσιών θα τηρήσουν και βέβαια ποιες είναι οι απαιτούμενες ανθρώπινες δυνατότητες.

Όλη αυτή η διαδικασία γίνεται σε δύο επίπεδα και έχει τις εξής μορφές:

Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Strategic HR): Οι υπεύθυνοι θέτουν τις αρχές (principles) για τη λειτουργία του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού στο σύνολο του και συγκριτικά με την εταιρική στρατηγική, ώστε να συγκλίνει με αυτή και η εκπλήρωση στόχων του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού να συμπίπτει με την εκπλήρωση εταιρικών στόχων. Προσπαθούν να οδηγηθούν σε μια κατακόρυφη ευθυγράμμιση μεταξύ ανώτερης διοίκησης και τμήματος ανθρώπινου δυναμικού.

Στρατηγική Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού (HR Strategy): Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού καθορίζει και οργανώνει την εσωτερική του λειτουργία και τις διαδικασίες και πρακτικές που χρησιμοποιεί. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού έχει στόχους και αυτοί είναι αρχικά η επάνδρωση της εταιρείας, η αποδοτικότητα των εργαζομένων, η διοίκηση αλλαγής και τέλος όλα εκείνα τα διοικητικά στοιχεία που αποσκοπούν στην ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Δίνει έμφαση στις δυνατότητες των εργαζομένων και επενδύει σε αυτές. Αυτή είναι η λογική της οριζόντιας ευθυγράμμισης μεταξύ των διαδικασιών και πρακτικών HR ώστε με μια σύμπνοια να στοχεύουν στην εκπλήρωση εταιρικών στρατηγικών στόχων.

Τα δύο αυτά επίπεδα είναι αλληλένδετα και πολλές φορές οι διαφορές δεν είναι ευδιάκριτες, καθώς παράλληλα με τον καθορισμό των διαδικασιών, λαμβάνεται υπόψη η στρατηγική που έχει επιλεγεί και ακολουθείται από την εταιρεία στο σύνολό της.

II. Μεταμόρφωση του Ανθρώπινου Δυναμικού

i. Η μορφή του ανθρώπινου δυναμικού

Όπως αναφέρθηκε το ανθρώπινο δυναμικό έχει αλλάξει μορφή και από Διοίκηση Προσωπικού έχει μεταμορφωθεί σε Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Δεν εστιάζει πια μόνο στην ατομική εργασία, αλλά στο ομαδικό πνεύμα και την ευελιξία, δεν επιλύει μόνο καθημερινά προβλήματα, αλλά στοχεύει στην επίτευξη της αποδοτικότητας, της ποιότητας και στη σύνδεση με στρατηγικούς στόχους. Τέλος, τονίζει, υπολογίζει και στοχεύει στην ανάπτυξη και διατήρηση των εργαζομένων και δεν αποτελεί απλή διοικητική διαδικασία.

Η νέα μορφή του ανθρώπινου δυναμικού επομένως, το συνδέει με την εταιρική στρατηγική. Ο συνδυασμός της στρατηγικής, της εταιρικής κουλτούρας, των διαδικασιών και των δυνατοτήτων διαμορφώνουν την δομή της εταιρείας και από τις απαιτούμενες ανάγκες γίνεται η στελέχωση. Αυτή η διαδικασία βέβαια λειτουργεί και αντίστροφα, καθώς το υπάρχον προσωπικό, προσαρμοσμένο στην οργανωτική δομή συντελεί στη διαμόρφωση της κουλτούρας και στρατηγικής.

ii. Η ιστορική εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού κατά την Cathy Lee Gibson

Σύμφωνα με την Cathy Lee Gibson σχετικά με την ιστορική εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού παρακολουθούμε τον παρακάτω πίνακα:

Πριν	Μετά
Ρόλος αντίδρασης	Ρόλος πρόληψης
Ακαμψία	Διαλλακτικότητα
Εφαρμογή πολιτικών	Συμμετοχή στη διαμόρφωση πολιτικών
Αυταρχικός ρόλος	Συμβουλευτικός ρόλος
Έμφαση στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού	Έμφαση στην εταιρεία στο σύνολο

Πίνακας 1

Μας δείχνει πως η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού έχει εξελιχθεί σε στρατηγικό εταίρο και πως διαφοροποιείται από το personnel management. Αρχικά δηλαδή επρόκειτο για τμήμα που λάμβανε δράση, π.χ. όταν υπήρχε έλλειψη προσωπικού γινόντουσαν προσλήψεις, όταν πήγαιναν καλά τα οικονομικά αποτελέσματα εδίδοντο επιβραβεύσεις (reactive), πάντα μετά από εντολή από τον διευθυντή τμήματος ή από την ανώτερη διοίκηση. Ήταν ουσιαστικά το τμήμα που εφαρμόζε πρακτικές και φρόντιζε για την σωστή λειτουργία της επιχείρησης, αποκλειστικά μέσω των διαδικασιών του ανθρώπινου δυναμικού. Σταδιακά το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού αποκτά προληπτικό ρόλο. Δεν εφαρμόζει μόνο αλλά δημιουργεί πρακτικές που οφείλουν να εφαρμόζουν τα υπόλοιπα τμήματα με σκοπό την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης, συμβουλεύει άλλα τμήματα και πλέον λειτουργεί με βάση το εταιρικό όραμα και δεν περιορίζεται στα στενά πλαίσια του ανθρώπινου δυναμικού. Αρκετά παραδείγματα μπορούν να αναφερθούν. Αν στόχος της εταιρείας είναι να προωθεί τα αγαθά της σε συγκεκριμένη ομάδα ανθρώπων, υψηλού εισοδήματος και μόρφωσης, τότε πρέπει να επιλέξει και τους σωστούς πωλητές οι οποίοι

θα διευκολύνουν την πραγματοποίηση του στόχου και θα αναφέρονται σωστά στην επιλεγμένη πελατεία. Αν σκοπός μιας επιχείρησης είναι η αύξηση της νεότερης πελατείας, καλό είναι να επιστρατευτούν νέοι, ευέλικτοι άνθρωποι που θα προωθούν αυτό το σκοπό. Αν μια επιχείρηση έχει σκοπό να επεκταθεί στην Κίνα και να αποστείλει εκεί στελέχη της, οι γνώσεις κινέζικης γλώσσας είναι απαραίτητες.

Όπως αναφέρθηκε το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού δημιουργεί τις βάσεις για την οργανωτική δομή, δημιουργεί προτάσεις και σχέδια σαν ένα αρχιτεκτονικό κτίσμα. Διευκολύνει τις διαδικασίες με καινούριες τεχνολογίες και την προώθηση της ιδέας της αλλαγής. Γιατί ένα σημαντικό σημείο που πρέπει να γίνει κατανοητό είναι ότι το ανθρώπινο δυναμικό δεν είναι ο δημιουργός της στρατηγικής, αυτό το κάνει η διοικητική ομάδα της επιχείρησης. Είναι όμως το τμήμα που θα οδηγεί της συζητήσεις σχετικά με την εφαρμογή της στρατηγικής και τη δημιουργία των κατάλληλων προϋποθέσεων. Το σημαντικότερο από τα ανωτέρω χαρακτηριστικά είναι το τελευταίο και στο οποίο στηρίζεται και όλη η νέα αντιμετώπιση για το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού. Δεν είναι προσανατολισμένο μόνο στις καθарές ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά είναι προσανατολισμένο στους εταιρικούς στόχους.

Αυτό που όμως παρατηρείται μερικές φορές είναι το γεγονός η σταδιακή αλλαγή να μην πραγματοποιείται συγχρόνως σε όλο το φάσμα της διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού. Κάποιες διαδικασίες είναι περισσότερο εξελιγμένες από άλλες. Το διοικητικό κομμάτι και συγκεκριμένα η σύνδεση αμοιβών με παροχές και η παροχή κινήτρων βελτιώνονται άμεσα, αλλά η διάθεση των εργαζομένων για αλλαγή χρειάζεται χρόνο, επιμονή και υπομονή εκ μέρους των ιθυνόντων ή ακόμα και το άρτιο οργανόγραμμα δεν είναι πάντα εύκολο να

τεθεί σε ισχύ αφού πιθανών να χρειάζονται δοκιμές στο χρόνο και στον τρόπο που πρέπει να εφαρμοσθεί.

iii. Η μεταμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού κατά Ulrich

Σύμφωνα με τον Dave Ulrich και τον Wayne Brockbank ένα ολοκληρωμένο προσχέδιο ανθρώπινου δυναμικού, σύμφωνα με τα νέα δεδομένα, πρέπει να περιλαμβάνει 5 σημεία.

1. Η εξωτερική πραγματικότητα, δηλαδή η τεχνολογία, η οικονομική και πολιτική κατάσταση, τα δημογραφικά δεδομένα.
2. Οι κάθε είδους ενδιαφερόμενοι, όπως για παράδειγμα οι πελάτες, οι επενδυτές, οι διευθυντές και οι υπάλληλοι. Σε κάθε κατηγορία πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι ανάγκες, οι απαιτήσεις και τα συμφέροντα.
3. Πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που αφορούν στους ανθρώπους, στην απόδοση, στην πληροφορία και στην εργασία γενικότερα.
4. Πως οργανώνεται ειδικότερα η στρατηγική του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού.
5. Και τέλος, οι ικανότητες και δυνατότητες των υπευθύνων ανθρώπινου δυναμικού.

Τα 2 πρώτα έχουν να κάνουν με το γιατί το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού είναι απαραίτητο σε μια επιχείρηση και γιατί πρέπει να προσανατολίζεται στο τι αποτελέσματα επιφέρει παρά στο πως κάνει κάτι. Τα αποτελέσματα που επιφέρει είναι αυτά που θα επηρεάσουν την εταιρεία στο σύνολο της και όχι ο τρόπος που εφαρμόζονται οι διαδικασίες και πρακτικές. Επιπλέον, τα 2 πρώτα στοιχεία έχουν να κάνουν με το εξωτερικό περιβάλλον

και την προσαρμογή των εταιρικών πρακτικών στις εκάστοτε συνθήκες, κάτι που μέχρι τώρα δεν απασχολούσε την διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού. Ακολουθώντας αυτά τα στοιχεία διαμορφώνεται αρχικά η εταιρική στρατηγική και κατόπιν οι επιμέρους στρατηγικές των διαφόρων τμημάτων.

Τα τελευταία 3 αφορούν αυτό κάθε αυτό στην οργάνωση του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού ώστε να είναι απαραίτητο και μοναδικό στην εταιρική δομή. Έχουν να κάνουν με τις εσωτερικές διαδικασίες, οι οποίες πλήρως οργανωμένες και εφαρμοσμένες τείνουν να εναρμονιστούν και να ευθυγραμμιστούν με την εταιρική στρατηγική.

iv. Λόγοι καθυστέρησης μετατροπής του ανθρώπινου δυναμικού

Η καθυστέρηση και μερικές φορές η αποτυχία της αλλαγής της μορφής του ανθρώπινου δυναμικού οφείλεται σε διάφορους λόγους:

1. Η μη συνειδητοποίηση του επείγοντος της αλλαγής. Είναι αρκετά σημαντικό να μην οργανώνονται μόνο μακροπρόθεσμα σχέδια, με χρονικό ορίζοντα αρκετών ετών, αλλά να γίνεται προσπάθεια για άμεση προσαρμογή στις νέες συνθήκες και να μην διαιωνίζεται η διαδικασία αλλά να προσαρμόζεται άμεσα. Συνήθως η έναρξη της διαδικασίας αλλαγής οριοθετείται από κάποιο γεγονός που επιβάλλει την μεταβολή του τρόπου που λειτουργεί η εταιρεία έως σήμερα. Βασική προϋπόθεση είναι η ύπαρξη κάποιου ατόμου πλήρως ενημερωμένου και πρόθυμου να οδηγήσει στην έναρξη της διαδικασίας.
2. Η έλλειψη ενός καθαρού και συγκεκριμένου οράματος. Το όραμα σχετικά με το που θα οδηγηθούμε και με πιο τρόπο είναι απαραίτητο να υπάρχει σε όλα τα στρώματα των

στελεχών. Η ανώτερη διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού πρέπει να μεταλαμπαδεύει αυτό το όραμα, να επικοινωνεί αποδοτικά με τα λοιπά στελέχη, να κρίνει με βάση στατιστικά στοιχεία και να προσαρμόζει στις ανάγκες κάθε ξεχωριστού τμήματος το συνολικό εταιρικό όραμα.

3. Η έλλειψη αποδοτικής εφαρμογής της αλλαγής αποτελεί σημαντικό πρόβλημα (proor change management). Το να γίνει στρατηγική η διεύθυνση ανθρωπίνου δυναμικού σαν ιδέα που την έχει αποδεχτεί η ανώτερη διοίκηση, μέχρι να καταφέρουν οι εργαζόμενοι να αποδεχτούν τις νέες συνθήκες, να καταλάβουν το εύρος των αρμοδιοτήτων τους και τις νέες διαδικασίες θέλει αρκετή προσπάθεια. Για να είναι εφικτή η προσαρμογή με τη νέα στρατηγική χρειάζεται εκμάθηση και αποδοχή της νέας κατάστασης, χωρίς να υπάρχει γρήγορη απογοήτευση. Πρέπει να ορισθεί ποιος θα είναι εκείνος που θα προσπαθήσει να πείσει τους εργαζομένους για την αναγκαιότητα της αλλαγής και θα μπορεί να δρα συντονιστικά και σε συνεργασία με τα υπόλοιπα στελέχη.

4. Ένα άλλο πρόβλημα είναι να υπάρχουν λάθος άνθρωποι σε λάθος θέσεις, οι οποίοι δεν έχουν τη δυνατότητα να μεταλαμπαδεύουν την ανάγκη για αλλαγή, το πλάνο που αποφασίστηκε και πρέπει να ακολουθηθεί. Η αλλαγή στη μορφή του ανθρωπίνου δυναμικού δεν έγκειται μόνο στην αλλαγή αρμοδιοτήτων, αλλά και στην τοποθέτηση των κατάλληλων ανθρώπων σε σωστές θέσεις. Αυτό αφορά και στις καθιερωμένες εργασίες του ανθρωπίνου δυναμικού, αλλά και στις νέες θέσεις με στρατηγικό ορίζοντα. Σωστοί άνθρωποι σε σωστές θέσεις δεν πρέπει να υπάρχουν μόνο στην ανώτερη διοίκηση αλλά σε όλο το φάσμα των αρμοδιοτήτων.

5. Η έλλειψη ύπαρξης συστημάτων μέτρησης της απόδοσης. Τα συστήματα αυτά θα παρακινήσουν τους εργαζομένους να εργασθούν πιο σκληρά για την επίτευξη των νέων

δεδομένων. Ένα ίσως από τα πιο σημαντικά κομμάτια της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων είναι η σύνδεση της απόδοσης με την αμοιβή και την παροχή κινήτρων. Και αυτό γιατί κάθε αλλαγή για να γίνει αποδεκτή πρέπει όχι μόνο να μην αλλάζει τα μέχρι τώρα δεδομένα των εργαζομένων, αλλά να τους δίνει και ένα λόγο να εργάζονται σκληρότερα προς τη νέα κατεύθυνση.

6. Αρκετά σημαντικό επίσης είναι και η εμπειρία κάποιας προηγούμενης αποτυχίας που φοβίζει και καθυστερεί την εξέλιξη. Και αυτό γιατί μια αποτυχία οδηγεί στη μείωση της αξιοπιστίας των υπευθύνων, στη σπατάλη των πόρων, στην απογοήτευση των υπαλλήλων και των πελατών. Σε αυτό όμως το σημείο πρέπει υπεύθυνοι και υπάλληλοι να πεισθούν ότι κάθε κατάσταση είναι διαφορετική και μάλιστα ότι πιθανόν μια αποτυχία να δώσει μαθήματα για το μέλλον και να μην αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα.

v. Τρόποι για να επιτευχθεί η αλλαγή γρηγορότερα και αποδοτικά

Από τη στιγμή που είναι αποδεκτό ότι η αλλαγή είναι αναπόφευκτη, φυσιολογική και μια διαδικασία που συχνά συναντάται, θεωρείται απαραίτητο να ληφθούν «προληπτικά» μέτρα για την σωστή διοίκηση της αλλαγής. Η ανώτερη διοίκηση θα παίζει σημαντικό ρόλο σε αυτό με το να υποδεικνύει σταθερότητα, να μιλά με ειλικρίνεια και με γνώμονα την αλήθεια για το λόγο και το είδος της αλλαγής, να επιτρέπει τη συμμετοχή των εργαζομένων σε συζητήσεις σχετικά με τις αλλαγές, να προσπαθήσει να αποφύγει τις εκπλήξεις και βέβαια να στηρίζει τους εργαζομένους. Οφείλει να εξηγήσει την αναγκαιότητα των αλλαγών και να υποδείξει τα προτερήματα και τα πλεονεκτήματα της καινούριας κατάστασης που πρόκειται να δημιουργηθεί. Η σοβαρότητα σχετικά με τα

επιθυμητά αποτελέσματα είναι πολύ σημαντική καθώς επίσης και η ανταμοιβή των πράξεων που ήταν απολύτως συνεπείς με τη ροή των πραγμάτων.

Όταν αρχικά αλλάζουν οι συνθήκες, οι εργαζόμενοι δεν έχουν ακόμα καταλάβει τι συμβαίνει και έχουν την αισιοδοξία κάποιου με ελλιπή πληροφόρηση. Πιστεύουν ότι κάτι καινούριο, που δεν ξέρουν τι είναι θα δώσει ώθηση και θα αλλάξει την καθημερινότητά τους. Μόλις ενημερωθούν η πρώτη αντίδραση είναι απαισιοδοξία για το μέλλον, κάτι που οφείλεται στη συνήθεια και το φόβο του αγνώστου. Όσο και να κουράζεται κάποιος από την ρουτίνα, δύσκολα θέλει να αλλάξει. Με τη σωστή πληροφόρηση και το σωστό χειρισμό από τους ανωτέρους έρχεται σταδιακά η ελπίδα ότι μπορεί να γίνει η αλλαγή, η αισιοδοξία και η σιγουριά ότι το αντιμετωπίζουν σωστά και βέβαια τέλος η ικανοποίηση της επίτευξης του στόχου και της ανταμοιβής από τη λειτουργία των καινούριων δεδομένων.

Όλη αυτή η προσπάθεια πρέπει να γίνει γιατί είναι γενικά αποδεκτό ότι ένας υπάλληλος από μόνος του δεν μπορεί να οδηγήσει την αλλαγή, αλλά με σωστή καθοδήγηση μπορεί.

Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα που θα ακολουθήσει, της εταιρείας TITAN, που αναγκάστηκε να οδηγηθεί σε εκ βαθέων αλλαγή μετά το κύμα εξαγορών και συγχωνεύσεων με εταιρείες του εξωτερικού, τόσο για την προσαρμογή των εγχωρίων όσο και των ξένων εργαζομένων.

III. Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

i. Γενικά

Σημαντικό βήμα είναι η αφομοίωση του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού με την υπόλοιπη επιχείρηση. Και σε αυτό το σημείο έχουμε τη Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Η αλλαγή στη μορφή του ανθρώπινου δυναμικού χρειάζεται χρόνο και πρέπει να αφομοιωθεί σε όλο το φάσμα της επιχείρησης. Θεωρητικά μοντέλα υπάρχουν πολλά αναφορικά με τη μορφή της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Όμως η θεωρία δεν είναι πάντα ακριβής και δεν εφαρμόζεται πάντα ως την τελευταία λεπτομέρεια.

Η έννοια λοιπόν της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού ουσιαστικά ενσωματώνει τη διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού, όπως έχει πλέον διαμορφωθεί, στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων αναλαμβάνει πλέον στρατηγικό ρόλο και διαμορφώνει τις κατάλληλες συνθήκες ώστε η επιχείρηση να υποκινεί και να αξιοποιεί τους εργαζομένους. Αλληλεπιδρά το άτομο, με την εργασία και τον οργανισμό και επιδιώκεται η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οδηγείται η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού στην στρατηγική σκέψη των στελεχών, στην εφαρμογή των υιοθετούμενων πρακτικών, αλλά και στην ευελιξία. Υιοθετείται η ιδέα ότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι η πηγή για την απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος. Είναι δηλαδή αποδεκτό ότι με το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό, με τις κατάλληλες δεξιότητες και γνώσεις, με τον κώδικα ηθικής μπορεί η επιχείρηση στο σύνολο της να ανταποκριθεί

στο συνεχώς πιο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Δίνεται έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα και στις δυνατότητες του.

Η στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού συνδυάζει τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, με μια προσέγγιση στο σχεδιασμό και τη διοίκηση των συστημάτων προσωπικού. Εναρμονίζει τις πρακτικές της διεύθυνσης ανθρώπινων πόρων με της επιχειρησιακή στρατηγική και θεωρεί το ανθρώπινο δυναμικό ως στρατηγικό πόρο.

Για την ανάληψη στρατηγικού ρόλου από τη διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να ακολουθηθούν κάποιες αρχές:

- Να λαμβάνονται υπόψη τα θεμελιώδη χαρακτηριστικά της επιχείρησης και του περιβάλλοντός της.
- Να υπάρχει ενεργή συμμετοχή στη διαμόρφωση της εταιρικής στρατηγικής από τα ανώτερα στελέχη και τον διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού.
- Να επιλέγονται οι κατάλληλες πολιτικές ανάλογα με την περίπτωση και με την περαιτέρω εξέλιξη που θα ήθελε να διαδραματίσει η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού
- Να δημιουργηθεί καλή φήμη του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και να αποδειχθεί στους line managers η χρησιμότητα του τμήματος.
- Να διευρυνθούν οι ορίζοντες του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, παρακολουθώντας τις εξελίξεις στην ανώτατη διοίκηση, εντός και εκτός των τειχών της επιχείρησης, εντός του κλάδου και της αγοράς.

ii. Θεωρίες για την στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

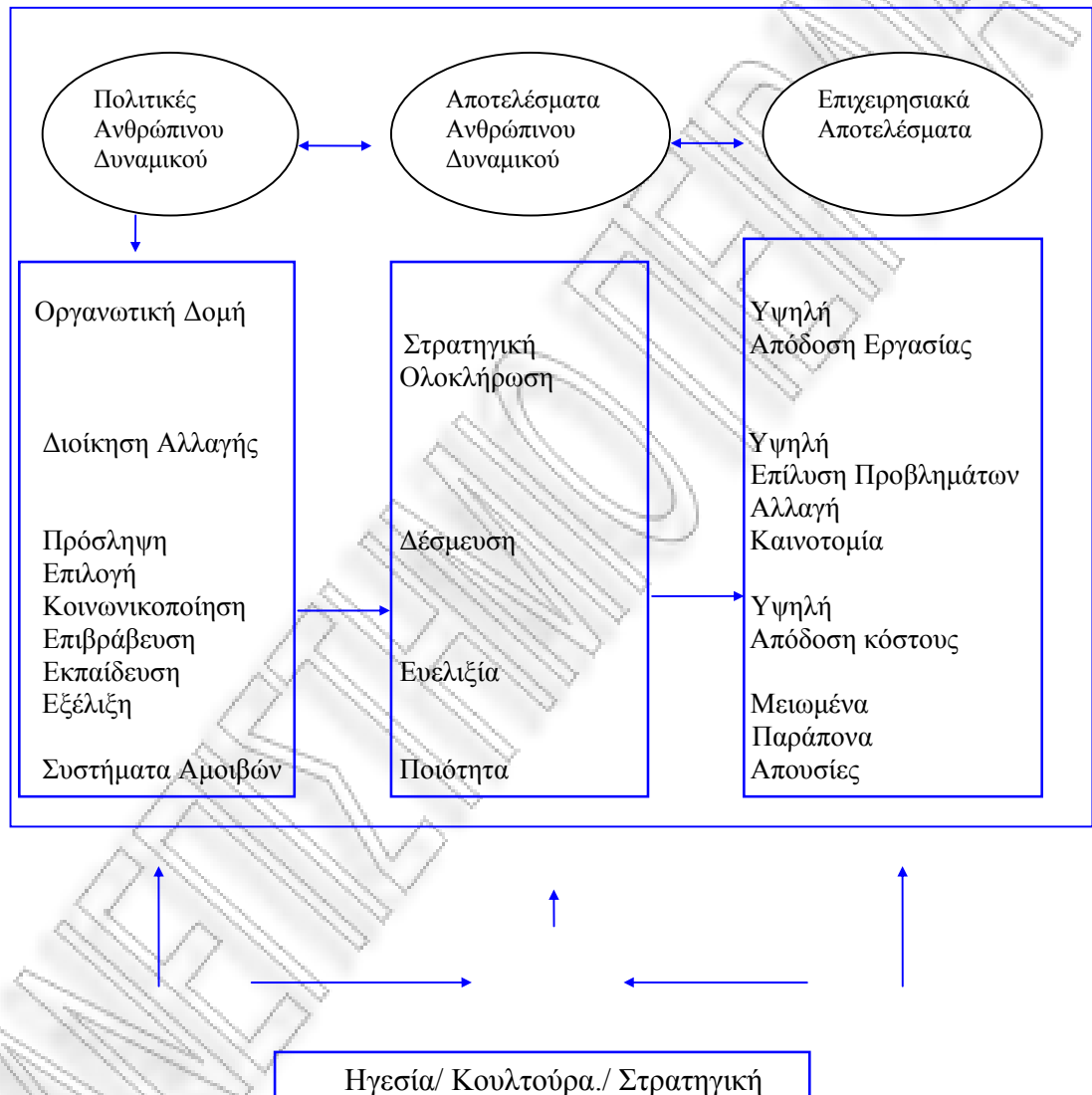
a. Universalist approach

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, ανεξαρτήτως είδους εταιρείας αν τηρηθούν κάποιες πρακτικές τελικά οδηγούν στα επιθυμητά οργανωτικά αποτελέσματα. Τελικός σκοπός είναι να υπάρχει υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης στην εταιρεία, κάτι που θα ωθεί τους εργαζομένους να είναι αποδοτικοί, συνεργάσιμοι, ευέλικτοι. Αυτό θα συμβαίνει ανεξαρτήτως εταιρικής στρατηγικής. Δηλαδή, είτε είναι προσανατολισμένη στην αγορά είτε στο προϊόν είτε στο χαμηλό κόστος η στρατηγική με την υιοθέτηση συγκεκριμένων πρακτικών, των ίδιων κάθε φορά, θα επιτευχθούν τα επιθυμητά. Για παράδειγμα ο Guest χρησιμοποιεί τέσσερις παράγοντες, ως HR policy goals. Αυτοί είναι: strategic intergration, commitment, flexibility, quality, δηλαδή στρατηγική ολοκλήρωση, δέσμευση, ευελιξία και ποιότητα.

Μέσω όλων των διαδικασιών που χρησιμοποιεί το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού (οργανωτική δομή, διοίκηση αλλαγής, επιλογή) και με προσήλωση στους προαναφερθέντες στόχους θα επιτευχθούν όλα αυτά που επιθυμεί μια επιχείρηση, δηλαδή υψηλή απόδοση εργαζομένων, λύση προβλημάτων, μείωση κοστών, ικανοποίηση υπαλλήλων .

Το θετικό του μοντέλου αυτού είναι ότι έχει ξεκάθαρους στόχους. Είναι όμως κανονιστικό μοντέλο και αυτό υποθέτει ότι υπάρχει μόνο ένας τρόπος να γίνουν τα πράγματα.

Θεωρία του Guest για την Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού



Source: Adapted from Guest (1989)

Πίνακας 2

b. Fit approach –Matching Model

Η θεωρία αυτή βασίζεται σε δύο σημεία. Αρχικά υποστηρίζει ότι η ολοκληρωμένη στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της επιχείρησης (ακολουθώντας το fit model) και ύστερα ότι το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού με τις διαδικασίες του (επιλογή, επιβράβευση, αναγνώριση) λειτουργεί με τέτοιο τρόπο ώστε να φτιάχνει αυτή τη στρατηγική που υποστηρίζει την εταιρεία. Υπάρχει δηλαδή το external fit και το internal fit.

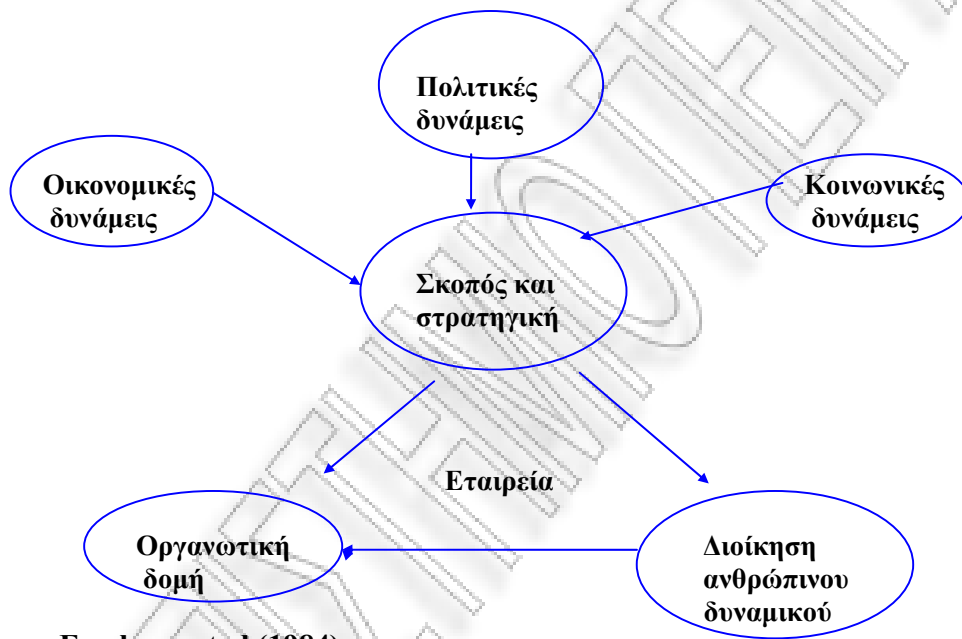
Η λογική του μοντέλου αυτού είναι ότι κάθε επιχειρησιακή στρατηγική για να υλοποιηθεί και να επιτευχθεί απαιτεί κάποια στοιχεία από το εξωτερικό περιβάλλον που έχουν επιρροή στη γενική συμπεριφορά των εργαζομένων, μέσω του ορισμού του σκοπού και της εταιρικής στρατηγικής. Η λογική είναι ότι αφού καθοριστεί το μοντέλο της στρατηγικής που θα ακολουθηθεί τότε μέσα στα πλαίσια της επιχείρησης θα καθοριστεί και η οργανωτική δομή για να υποστηρίξει τη στρατηγική αυτή. Αφού καθοριστεί αυτή η εικόνα (external fit) τότε θα καθοριστούν και οι μέθοδοι και διαδικασίες του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού που θα οδηγούν σε αυτή τη κατεύθυνση (internal fit).

Ένα σημαντικό και αξιόλογο παράδειγμα είναι αυτό των Schuler and Jackson. Αυτοί συνδυάζουν επιχειρηματικές ανταγωνιστικές πρακτικές με πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού. Θεωρούν ότι υπάρχουν 3 βασικές επιχειρηματικές στρατηγικές που μπορεί να επιλεγθούν. Είτε στρατηγική πρωτοποριακών προϊόντων ή υπηρεσιών, είτε στρατηγική καλής ποιότητας, είτε τέλος στρατηγική χαμηλού κόστους. Για κάθε περίπτωση απαιτούνται διαφορετικά ανθρώπινα χαρακτηριστικά, ρόλοι και συμπεριφορές, τα οποία

αντλούνται από επιλογές σχετικά με τον προγραμματισμό θέσεων, την επιβράβευση, την αποζημίωση, την επέκταση και εκπαίδευση προσωπικού.

Το μοντέλο στο σύνολο του στηρίζεται στο μέσον για απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος, δηλαδή στις διαφορετικές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού.

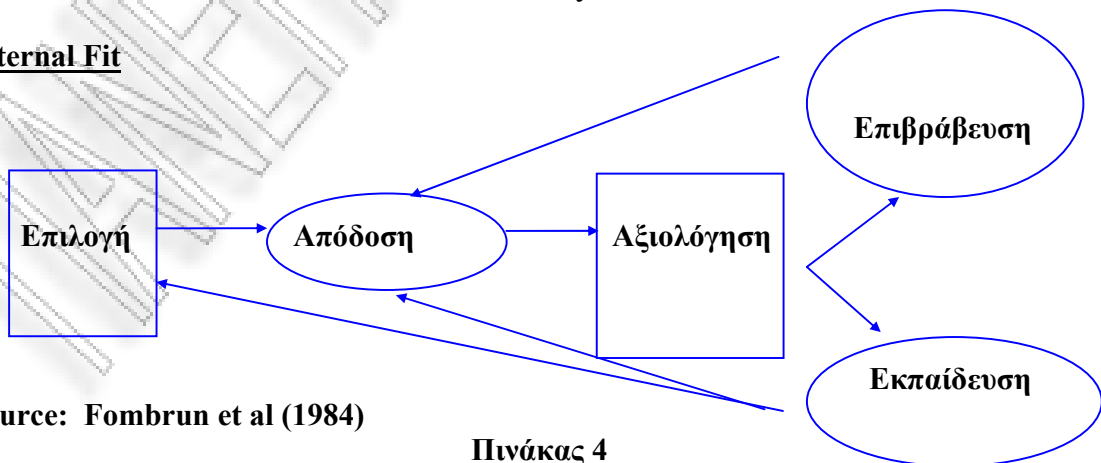
External Fit



Source: Fombrun et al (1984)

Πίνακας 3

Internal Fit



Source: Fombrun et al (1984)

Πίνακας 4

c. Resource based approach – Capabilities Model

Η θεωρία βασίζεται στην αρχή ότι ο ανθρώπινος παράγοντας είναι αυτός που θα προσφέρει το συγκριτικό πλεονέκτημα σε μια επιχείρηση. Η εξέλιξη των εργαζομένων θα αποτελέσουν τη βάση για μακροπρόθεσμη ανάπτυξη. Το βασικό σημείο της θεωρίας και εκεί που διαφέρει από το fit approach είναι ότι ο ανθρώπινος παράγοντας δεν εφαρμόζει μόνο προκαθορισμένες στρατηγικές, ούτε προσαρμόζεται η ανθρώπινη συμπεριφορά στην επιλεγθείσα εταιρική στρατηγική, αλλά δίνεται έμφαση στις ικανότητες, τις γνώσεις, τις συμπεριφορές και τα πλεονεκτήματα του ανθρώπινου δυναμικού.

Δηλαδή, δεν προσαρμόζεται απλά μια ανθρώπινη δύναμη στη στρατηγική, αλλά προωθείται η εξέλιξη και ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης μέσω της εξέλιξης και της βελτίωσης του ανθρώπινου δυναμικού.

Επίσης, σημαντικό κομμάτι της θεωρίας αυτής είναι ότι για να γίνει ανταγωνιστική μια «πηγή», εν προκειμένω το ανθρώπινο δυναμικό, οφείλει να έχει κάποια χαρακτηριστικά: να είναι πολύτιμο, σπάνιο, να μην μπορεί να γίνει αντικείμενο μίμησης και να μην μπορεί να αντικατασταθεί. Και αυτά είναι στοιχεία που τα συγκεντρώνει ο ανθρώπινος παράγοντας.

Η τελευταία θεωρεία είναι αυτή που κερδίζει έδαφος έναντι των άλλων και δίνει έμφαση στις δυνατότητες των ανθρώπων. Διαφέρει σημαντικά από το fit model στη λογική ότι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού μπορούν, αν εφαρμοσθούν σε διαφορετικά άτομα, να επιφέρουν διαφορετικά αποτελέσματα. Κυριαρχεί μάλιστα η άποψη πλέον ότι η αξία μιας εταιρείας δεν φαίνεται μόνο από τα οικονομικά της στοιχεία και τα πάγια που διαθέτει,

αλλά από το ανθρώπινο δυναμικό. Πόσοι εργαζόμενοι αποχωρούν ετησίως, πόσες προσλήψεις γίνονται και άλλα στατιστικά στοιχεία είναι απαραίτητα για τους ιθύνοντες. Για το λόγο αυτό δίδεται μεγάλη έμφαση στην αξιολόγηση και γενικά διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.

Τα 3 αυτά μοντέλα δεν είναι απαραίτητο να θεωρηθούν ως ανταγωνιστικά μεταξύ τους. Υπάρχουν μελέτες που αποδεικνύουν για παράδειγμα ότι το universalist model με το high performance/high commitment στόχο, έχει εφαρμογή στις βιομηχανίες, ενώ η λογική του να δημιουργείται fit στην εταιρική στρατηγική έχει εφαρμογή στην παροχή υπηρεσιών.

iii. Ο ρόλος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού στην εταιρική στρατηγική

Στη διοίκηση συνήθως μετέχουν οι ανώτεροι υπάλληλοι, που επηρεάζουν άμεσα την πορεία των πραγμάτων. Όπως είναι σημαντικός ο ρόλος του οικονομικού διευθυντή, έτσι πρέπει να μεταβληθεί και ο ρόλος του διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού. Έως τώρα εφαρμόζουν αποφάσεις, πλέον πρέπει να παίρνουν. Για να τους εμπιστευθούν πρέπει να υπάρχουν ορατά αποτελέσματα. Να μπορεί το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού να αποδείξει ότι δεν είναι απλά ένας μεσάζοντας, αλλά ότι χαράσσει πορεία με στόχο την επίτευξη των επιλεγθεισών στρατηγικών.

Οι εταιρείες έχουν καταλάβει ότι το σημαντικότερο τους “asset” είναι ο ανθρώπινος παράγοντας. Είναι σημαντικό να είναι ο κατάλληλος άνθρωπος στη κατάλληλη θέση. Πρέπει να έχει τη σωστή εκπαίδευση και βέβαια τα κατάλληλα προσόντα. Η διοίκηση των

εταιρειών έχει καταλάβει τη σημασία των «ανθρώπων» της και μάλιστα πολλές φορές τα εξελιγμένα συστήματα και προγράμματα της διεύθυνσης ανθρωπίνου δυναμικού είναι χρήσιμα και απαραίτητα και στο σύνολο των επιχειρηματικών σχεδίων.

Επιπλέον, η ανώτερη διοίκηση σε συνεργασία με τη διεύθυνση προσωπικού και με την αποδοτικότητα των «εργαλείων» που αυτή χρησιμοποιεί, οδηγείται στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, στη δημιουργία καλύτερης εξωτερικής εικόνας και τελικά στη βελτίωση της αποδοτικότητας της επιχείρησης. Άλλωστε η ικανοποίηση του πελάτη είναι ο τελικός σκοπός για τον οποίο όλοι εργάζονται.

Ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας πριν από οτιδήποτε άλλο είναι να αλλάξει ο τρόπος που ο διευθυντής ανθρωπίνου δυναμικού αντιμετωπίζει την κατάσταση. Να μην βλέπουν τους εαυτούς τους ως relationship managers αλλά ως resource managers, γνωρίζοντας ότι είναι εκείνοι που «φέρνουν» την πηγή του συγκριτικού πλεονεκτήματος στην επιχείρηση. Καλό επίσης είναι να καταλαβαίνουν αρχικά εκείνοι την αναγκαιότητα αλλαγής και να μπορούν να την διοχετεύουν στο υπόλοιπο προσωπικό.

IV. Στρατηγική Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού

i. Γενικά

Ξεκινώντας την ανάλυση του τμήματος ανθρωπίνων πόρων, ας δούμε πως εξελίχθηκε με τον καιρό ο ρόλος του υπευθύνου για το ανθρώπινο δυναμικό. Αρχικά ξεκίνησε ως σύνδεσμος μεταξύ εργοδότη και εργαζομένων, αν δεν ήταν ο ίδιος ο εργοδότης. Στη συνέχεια ανέλαβε αρμοδιότητες βελτίωσης της ζωής των εργαζομένων και προχώρησε απλά υπηρετώντας οργανωσιακούς σκοπούς. Μετά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο αρχίζει ο σχετικά πιο σημαντικός ρόλος του διευθυντή ανθρωπίνων πόρων αφού αναλαμβάνει το ρόλο του διαπραγματευτή σε μια εποχή με αυξημένη ζήτηση για εργασία. Σταδιακά ξεκινάει και η σύνδεση του ανθρώπινου παράγοντα με την αποτελεσματικότητα. Ενώ από το 1990 και μετά η λειτουργία της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων συνδέεται με τις στρατηγικές αποφάσεις της επιχείρησης ώστε να επιτευχθεί το στρατηγικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση.

Πολλές επιχειρήσεις στην Ελλάδα δεν έχουν ακόμα ξεκάθαρο τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού. Υπάρχει συνήθως ένας διοικητικός υπεύθυνος που πραγματοποιεί τις προσλήψεις και είναι υπεύθυνος και για όλη τη διαδικασία πληρωμών, αποζημιώσεων. Σε περίπτωση προαγωγής ή σχετικά με την ύπαρξη κινήτρων και παροχών, ο υπεύθυνος ανθρωπίνου δυναμικού συμβουλευεται τον γενικό διευθυντή και λαμβάνουν από κοινού αποφάσεις.

Λόγω όμως του πνεύματος της εποχής οι περισσότερες εταιρείες ξεκινούν τη δημιουργία ανεξάρτητου τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, άμεσα συνδεδεμένου με την ανώτερη διοίκηση και εναρμονισμένου με το πνεύμα και το όραμα της εταιρείας. Διαφαίνεται επομένως ο ρόλος της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, συνδυσασμένη με την ακολουθούμενη στρατηγική του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού (HR Strategy).

Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού οργανώνεται σαν να πρόκειται για μια ξεχωριστή μικρή επιχείρηση, με τους ειδήμονες στο ανθρώπινο δυναμικό να αναλαμβάνουν αυξημένες αρμοδιότητες. Αυτό είναι και το νόημα της ακολουθούμενης στρατηγικής τα διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού, στοιχεία της οποίας μπορούν να υιοθετηθούν σε οποιαδήποτε οργανωτική μονάδα της επιχείρησης, ανάλογα με τις εκάστοτε ανάγκες.

Επομένως, με την έννοια στρατηγική τμήματος ανθρώπινου δυναμικού εννοούμε τη χάραξη μιας συγκεκριμένης στρατηγικής, που πρέπει να ακολουθηθεί ώστε να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Είναι περισσότερο σαν ένα γραπτό πλάνο, που περιλαμβάνει τα στοιχεία που έχουν να κάνουν με επιλογή, πρόσληψη, εκπαίδευση και περιορίζεται στην διεύθυνση προσωπικού. Λειτουργεί το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού με κανόνες και στόχους και επιδιώκει την εκπλήρωσή τους. Όμως το να ψάχνει κάποιος να βρει ένα γραπτό κείμενο είναι ουτοπικό. Ουσιαστικά η στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού είναι σαν κατευθυντήριες γραμμές του πώς να λειτουργεί το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού.

Μια νοητή οργάνωση του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να ξεφεύγει από το personnel management έχει ως εξής και μπορεί να το κάνει με διάφορους τρόπους και ανάλογα με τις ανάγκες κάθε εταιρείας.

1. Αρχικά το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να βρει τον τρόπο να κατανοήσει ότι πρέπει να γίνει administrative expert. Όλες δηλαδή οι απαιτούμενες δραστηριότητες να γίνονται με τρόπο αποδοτικό, άμεσο, ευέλικτο και έμπιστο. Αυτές είναι η προσέλκυση, η επιλογή, η ανάπτυξη, η αξιοποίηση και η προσαρμογή των εργαζομένων. Άλλωστε το πρώτο βήμα σε κάθε διαδικασία είναι η συνειδητοποίηση του πόσο απαραίτητη είναι η αλλαγή και να τεθεί σε θεωρητικό αρχικά επίπεδο το που στοχεύει.
2. Να βρεθούν πρακτικοί πλέον τρόποι κάθε διαδικασία που αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό να έχει στόχο, όραμα, αποτέλεσμα. Ένα βήμα ακόμα πιο κάτω είναι ο στόχος και το όραμα να είναι κοινό με εκείνο της εταιρείας ως σύνολο. Ο τρόπος που γίνονται οι προσλήψεις, τα στάδια που ακολουθούνται και ποιοι τα αναλαμβάνουν, η μορφή των συνεντεύξεων, η κλίμακα αποδόσεων, αμοιβών και ανταμοιβών και βέβαια η διοίκηση αλλαγής είναι τομείς στους οποίους πρέπει να υπάρχει κοινός στόχος. Μπορούν να επιλεγθούν τεχνολογικά συστήματα ή απλά να αλλάξει η νοοτροπία που έως τώρα οργανώνονταν τα πράγματα.
3. Να επιτευχθεί τελικά αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης, αφού πλέον όλοι οι υφιστάμενοι αλλά και οι νέοι εργαζόμενοι θα υιοθετήσουν μια νέα κουλτούρα, που θα οδηγήσει στην αύξηση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης και στη βελτίωση των αποτελεσμάτων.

ii. Διαδικασίες Ανθρώπινου Δυναμικού

Θα μελετήσουμε συγκεκριμένα κάποιες διαδικασίες της διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού.

- Ανάλυση και περιγραφή θέσεων εργασίας, η οποία δεν πραγματοποιείται με απλή δήλωση από τους διευθυντές και τους υπευθύνους σχετικά με το είδος και τη βαθμίδα των θέσεων, αλλά η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού συμμετέχει ενεργά στην δημιουργία του οργανογράμματος και των απαιτήσεων των διαφόρων θέσεων εργασίας. Ειδικότερα, στις μεγάλες εταιρείες που λειτουργούν με κάποιο κέντρο αποφάσεων, δημιουργούνται με λεπτομέρειες οι περιγραφές των θέσεων εργασίας και τοποθετούνται στο οργανόγραμμα της εταιρείας.
- Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού, που βοηθά την επιχείρηση να εξασφαλίσει το κατάλληλο, ποιοτικά και ποσοτικά, προσωπικό. Παλαιότερα ο προγραμματισμός γινόταν μόνο βάσει αριθμητικών δεδομένων, δηλαδή πόσα άτομα απαιτούνται. Πλέον, ο προγραμματισμός βασίζεται σε σύνολο από στοιχεία που προκύπτουν από τη μελέτη της στρατηγικής του οργανισμού, τη μελέτη και το σχεδιασμό της οργάνωσης, από τη μελέτη της κατανομής του προσωπικού. Σημαντικό στοιχείο είναι και η μελέτη της εξωτερικής αγοράς εργασίας, των επιχειρησιακών σχεδίων καθώς του εσωτερικού περιβάλλοντος. Με τον τρόπο αυτό αναλύεται η παρούσα κατάσταση και προβλέπεται η μελλοντική. Συγκεκριμένα για την υπάρχουσα προσφορά εργασίας μπορούν να γίνουν μελέτες

όπως για παράδειγμα πόσοι υπάλληλοι ενδέχεται να αποχωρήσουν, πόσοι θα προαχθούν και πόσοι θα μεταφερθούν σε άλλα τμήματα. Με τη χρήση δεικτών γίνεται και μια πρόβλεψη για τη μελλοντική προσφορά εργασίας.

- Προσέλκυση, που έχει να κάνει με την ανάγκη για πρόσληψη νέων εργαζομένων προς αντικατάσταση είτε εκείνων που αποχωρούν ή προάγονται. Βέβαια η προσέλκυση εξαρτάται από το ταίριασμα των απαιτήσεων της θέσης εργασίας με τις ικανότητες του κάθε υποψηφίου. Είναι ουσιαστικά ένα ταίριασμα προσφοράς και ζήτησης εργασίας με σκοπό την όσο το δυνατόν καλύτερη ανταπόκριση στις επιχειρησιακές ανάγκες.
- Επιλογή, η οποία ακολουθεί την προσέλκυση και μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους που συνεχώς εξελίσσονται. Ξεκινάει με τη διαπίστωση ότι πρέπει να επιλεγεί νέος υπάλληλος για μια θέση εργασίας. Αυτή η κάλυψη μπορεί να γίνει με εσωτερική μετακίνηση ή με επιλογή νέου εργαζομένου. Για τις εξωτερικές επιλογές πρώτο βήμα είναι να γίνει γνωστή η ανάγκη. Αυτό μπορεί να γίνει με αγγελίες σε εφημερίδες, εθνικές, τοπικές ή και ειδικού αντικειμένου, με ανακοινώσεις στην επίσημη ιστοσελίδα, μέσω συμβούλων επιχειρήσεων ή από στόμα σε στόμα. Για την επιλογή από τους ήδη υπάρχοντες η ανακοίνωση στο intranet ή σε πίνακες σε εμφανή σημεία είναι αρκετή.
- Μέθοδοι επιλογής, που είναι ουσιαστικά κομμάτι της επιλογής αλλά αρκετά σημαντικό. Ουσιαστικά επιλογή κάνουν και οι εργοδότες και οι εν δυνάμει

εργαζόμενοι. Αρχικά υπήρχαν μόνο οι συνεντεύξεις, πλέον άνοιξη γνωρίζουν οι γραπτές εξετάσεις, οι ασκήσεις προσομοίωσης ή συμπλήρωση λεπτομερών αιτήσεων. Κάθε μέθοδος επιλέγεται ανάλογα με το ύψος της δουλειάς, τον αριθμό υποψηφίων, το κόστος, την λεπτομέρεια που απαιτείται. Παρόλα αυτά η συνέντευξη συνεχίζει και αποτελεί βασικό κριτήριο, καθώς με την απευθείας επαφή προκύπτουν τα καλύτερα συμπεράσματα. Αυτό που έχει αλλάξει είναι οι ερωτήσεις, οι οποίες δεν είναι καθαρά και μόνο για τα προσόντα και τις γνώσεις του ατόμου, αλλά για την προσωπικότητα, τα ενδιαφέροντα και κυρίως για το πόσο η ιδιοσυγκρασία του ατόμου ταιριάζει με την εταιρική κουλτούρα και τον τρόπο σκέψης και λειτουργίας της διοίκησης της εταιρείας.

- Εκπαίδευση και ανάπτυξη, που δεν υφίστανται μόνο για την παροχή περισσότερων γνώσεων, αλλά και για τη δυνατότητα ανάπτυξης του εργαζομένου και προώθησής του σε υψηλότερα ιεραρχικά στρώματα. Υπάρχουν εξελιγμένοι, νέοι τρόποι εκπαίδευσης, όπως τα κέντρα αξιολόγησης, οι 360° feedback, το coaching, προγράμματα για την ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων. Καθένα από αυτά έχει ελαττώματα και προτερήματα, όμως στις μεγάλες επιχειρήσεις κατά διαστήματα χρησιμοποιούνται όλα για καλύτερη εκπαίδευση και για να καταλήξουν ποιο τους ταιριάζει καλύτερα.
- Αξιολόγηση του εργαζομένου με στόχους που έχουν τεθεί. Στις περισσότερες αναπτυγμένες επιχειρήσεις, οι στόχοι συνδέονται και με τις αμοιβές και έτσι καθορίζεται και η δυνατότητα αύξησης μισθών αλλά και προαγωγών. Ακόμα πιο

σημαντικό είναι ότι οι προσωπικοί στόχοι που έχουν τεθεί βρίσκονται σε αρμονία και ευθυγράμμιση με τους εταιρικούς στόχους.

- Αμοιβές και παροχές, που χωρίζονται σε υλικές και άυλες αμοιβές και είναι αυτές που ωθούν τον εργαζόμενο να εργάζεται σκληρότερα και με μεγαλύτερο αίσθημα ευθύνης. Παρακάτω ακολουθεί μελέτη και ανάλυση αυτής της διαδικασίας.
- Διοίκηση απόδοσης, η οποία συνδέεται με όλες τις παραπάνω λειτουργίες και έχει σκοπό την βελτίωση της ατομικής, ομαδικής και τελικά της επιχειρηματικής απόδοσης. Είναι ο τρόπος με τον οποίο λειτουργούν όλα τα συστήματα για να επιφέρουν το επιθυμητό αποτέλεσμα.
- Εργασιακές σχέσεις με εξωτερικούς παράγοντες, όπως συνδικάτα και σωματεία, που επηρεάζουν άμεσα την συμπεριφορά, τα δικαιώματα και τις απαιτήσεις των εργαζομένων. Έντονη συσχέτιση παρατηρείται κυρίως σε τράπεζες και εταιρείες δημοσίου τομέα, όπου κάθε απόφαση για προαγωγή, απόλυση ή εθελουσία έξοδο μπορεί να προκαλέσει διατάραξη των σχέσεων με τα σωματεία.
- Εσωτερική επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, που σκοπό έχουν την ενημέρωση, την προώθηση της κουλτούρας και την καλύτερη προσαρμογή των υπαλλήλων. Για το λόγο αυτό έχει καθιερωθεί να υπάρχει το Intranet, στο οποίο μπορεί κάποιος να βρει πληροφορίες για συναδέλφους, προγραμματισμένα σεμινάρια, ομαδικές εκδηλώσεις. Ειδικά για νέους υπαλλήλους είναι πιο ομαλή η

προσαρμογή όταν μπορεί να μάθει από μονός τους και να διαβάσει πληροφορίες για διαδικασίες και συμπεριφορές στο νέο του εργασιακό περιβάλλον.

- Οργανωσιακή & διοικητική ανάπτυξη, που είναι ουσιαστικά εκείνη η λειτουργία που συνδέει την διεύθυνση ανθρωπίνου δυναμικού με την επιχείρηση στο σύνολο της. Έχει να κάνει με την διαχείριση της γνώσης, την ανάπτυξη της ηγεσίας, τη στρατηγική ευθυγράμμιση των δομών.

iii. Αμοιβές και Παροχές

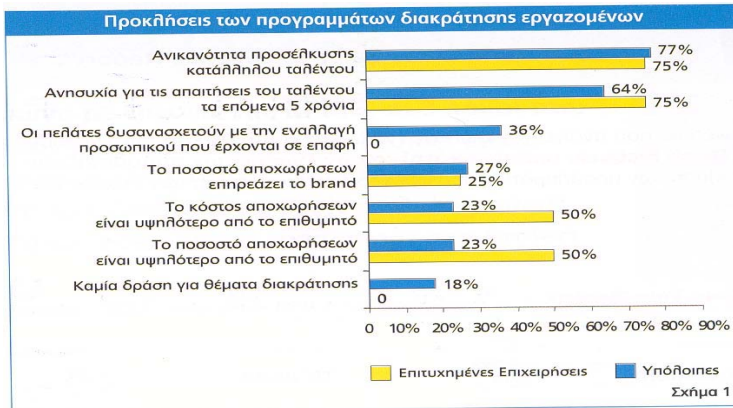
Από τα ανωτέρω, τα τελευταία χρόνια μεγάλη έμφαση δίνεται στην αμοιβή βάσει αποδόσεων. Δεν σημαίνει ότι δίνεται λιγότερη σημασία στις υπόλοιπες διαδικασίες απλά εκείνες είναι πιο συστηματικές και ακολουθούν μια πιο συγκεκριμένη ροή. Αυτό συμβαίνει γιατί λόγω ανταγωνισμού η κάθε επιχείρηση επιθυμεί να διατηρήσει τα ικανά ανώτερα στελέχη και να μην παρατηρείται το φαινόμενο, μετά την απόκτηση εμπειρίας να αλλάζουν εργασιακό περιβάλλον.

Κλειδί για την ανάπτυξη και τη διαχείριση του ανταγωνιστικότερου και πολυτιμότερου πόρου των επιχειρήσεων είναι τα προγράμματα αμοιβής που εφαρμόζονται. Όταν αυτά είναι σωστά σχεδιασμένα και αναπτυγμένα, τότε αυξάνουν την αξία του ανθρώπινου κεφαλαίου. Όταν μάλιστα είναι και στρατηγικά ευθυγραμμισμένα, τότε αυξάνουν αποτελεσματικά τα έσοδα και τα κέρδη ανά εργαζόμενο και παράλληλα βοηθούν στη διατήρηση των ικανών στελεχών.

Σε πολλές επιχειρήσεις παρουσιάζονται αρκετές δυσκολίες στη διαχείριση της απόδοσης, όπως για παράδειγμα η δυσκολία ευθυγράμμισης της συμπεριφοράς των εργαζομένων με τους εταιρικούς στόχους, η έλλειψη σύνδεσης ατομικής και γενικής απόδοσης, η ελλιπής επικοινωνία των εταιρικών στόχων στους εργαζομένους, η δυσκολία να διαχωριστούν οι εργαζόμενοι χαμηλής, μέτριας και υψηλής απόδοσης.

Τι μπορεί να γίνει για να αλλάξουν τα πράγματα? Δεν είναι εύκολο και απαιτεί βελτιωμένες διαδικασίες που συνδέουν στόχους των εργαζομένων με εταιρικούς στόχους, καθορισμένα κριτήρια αξιολόγησης εργαζομένων, αξιολόγηση της συνεισφοράς των εργαζομένων, τεχνολογική υποδομή για συστήματα αποδόσεων και αντιστοίχιση παροχών με την απόδοση (προνομιακή αγορά μετοχών, περιστασιακά bonus, αυτοκίνητο).

Σε μια συγκριτική μελέτη για τις προκλήσεις των προγραμμάτων διακράτησης που παρουσιάζεται στο περιοδικό HR Professional, παρατηρούμε ότι στις επιτυχημένες επιχειρήσεις το ποσοστό αποχωρήσεων στελεχών είναι σημαντικά μεγαλύτερο από ότι στις υπόλοιπες επιχειρήσεις. Το ίδιο ισχύει και για το κόστος αποχωρήσεων. Εκεί που παρουσιάζεται σημαντική διαφορά και έχει να κάνει με την ταύτιση προσώπων με θέσεις, είναι στην αντίδραση των πελατών σε σχέση με την εναλλαγή προσωπικού. Βέβαια αυτό είναι λογικό καθώς σε μικρότερες επιχειρήσεις γίνεται αυτομάτως μεγαλύτερη ταύτιση προσώπων με θέσεις. Παρόλα αυτά παρατηρούμε ότι οι υπόλοιπες μικρές επιχειρήσεις δεν κάνουν προσπάθεια για διακράτηση υπαλλήλων, σε αντίθεση με τις επιτυχημένες εταιρείες.



Πηγή: Μελέτη της Aberdeen Group

Πίνακας 5

Συγκεκριμένα, αναφορικά με την ευθυγράμμιση εταιρικών και ατομικών στόχων παρατηρούμε πάλι ότι πρόοδος παρουσιάζεται στις επιτυχημένες επιχειρήσεις που σε ποσοστό 21% οι εταιρικοί και ατομικοί στόχοι συνδέονται απολύτως και τα αποτελέσματα αυτά δύνανται να βελτιωθούν καθώς σε ποσοστό 79% οι μάνατζερ ενημερώνουν πλέον τους εργαζομένους τους για την στρατηγική και τους στόχους της εταιρείας.



Πηγή: Μελέτη της Aberdeen Group

Πίνακας 6

Τέλος, στις επιτυχημένες επιχειρήσεις για να κριθεί και εξακριβωθεί η απόδοση λαμβάνονται υπόψη παράγοντες όπως η νοοτροπία των εργαζομένων και η ομαδική

εργασία καθώς επίσης και η προσπάθεια που καταβάλει ο εργαζόμενος να εργασθεί αποδοτικά και υπεύθυνα. Ακολουθούν, η παραγωγικότητα σε συνάρτηση με τα αποτελέσματα, ένας παράγοντας που έχει σημαντική σημασία στις μικρότερες και λιγότερο ανεπτυγμένες επιχειρήσεις. Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας για τις μικρότερες επιχειρήσεις είναι η βελτίωση απόδοσης σχετικά με τον προηγούμενο χρόνο.



Πηγή: Μελέτη της Aberdeen Group

Πίνακας 7

Αναφορικά με τα παρεχόμενα κίνητρα, αυτά συνήθως έχουν τη μορφή ετήσιων προγραμμάτων ή και μακροπρόθεσμων αμοιβών. Εκτός από τα οικονομικά κίνητρα, απαραίτητες πλέον είναι και οι παροχές που αναβαθμίζουν την ποιότητα εργασίας και την ποιότητα ζωής των εργαζομένων και άρα αποτελούν κάλυψη ανθρώπινων αναγκών (ασφάλεια, αναγνώριση, επίτευξη στόχων). Κάποιες παροχές που επικρατούν έναντι των

άλλων είναι τα ομαδικά ασφαλιστικά προγράμματα, τα ταξίδια κινήτρων, παροχή γευμάτων (Ticket Restaurants), εταιρικά αυτοκίνητα, εταιρικά κινητά.

Διαφαίνεται λοιπόν ότι μπορεί το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού να έχει στρατηγική, να έχει στόχους, να ακολουθεί τα προαναφερόμενα όμως συγχρόνως μπορεί να συνδεθεί απλά με το tactical HRM, δηλαδή την απλή διεκπεραιωτική λειτουργία του. Δεν έχει πάντα δυναμική και ευελιξία από μόνο του. Είναι σημαντικό να έχει μια επιχείρηση πλάνο για το ανθρώπινο δυναμικό της, αλλά με το να λειτουργεί ένα τμήμα μόνο του σωστά δεν έχουμε τα επιθυμητά αποτελέσματα. Εκεί λοιπόν είναι που επιστρέφουμε στην Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και βλέπουμε τελικά πως συνδέονται μεταξύ τους και πόσο απαραίτητο είναι το ένα για το άλλο, καθώς και τα δύο για την πορεία της επιχείρησης.

B. Πρακτικό Μέρος

I. Σύγχρονα παραδείγματα

Μερικές από τις μεγαλύτερες εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην ελληνική αγορά ήδη εφαρμόζουν πρακτικές που μετατρέπει τη διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού σε στρατηγικό εταίρο. Άλλες περισσότερο συνειδητά και άλλες απλά ακολουθώντας το ρεύμα της εποχής προσπαθούν και μετατρέπουν τις εσωτερικές τους διαδικασίες τονίζοντας τη στρατηγική σημασία του ανθρώπινων πόρων. Ακολουθούν αρχικά κάποια παραδείγματα από την καταγεγραμμένη άποψη μεγάλων εταιρειών για το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού και πως το παρουσιάζουν στην επίσημη ιστοσελίδα τους και ακολουθούν οι απόψεις αρμοδίων μέσα από συνεντεύξεις ή και άρθρα.

i. VODAFONE

Αναφορικά με την αποστολή του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού η εταιρεία αναφέρει:
«Εξασφάλιση ηγετικής θέσης, διαδικασιών και εμπειρογνωμοσύνης για τη βελτίωση του οργανισμού και των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού και επίτευξη μιας πλεονεκτικής θέσης που είναι βιώσιμη και ανταγωνιστική.

Πιστεύουμε ότι το ανθρώπινο δυναμικό μας αποτελεί το σημαντικότερο περιουσιακό μας στοιχείο. Χάρη στο δυναμικό, ενεργητικό και ταλαντούχο προσωπικό μας μπορούμε να επιτύχουμε το Όραμα και τις Αξίες μας.»

Στην εταιρεία Vodafone το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού είναι υπεύθυνο για την πρόσληψη, την επιλογή, τη διατήρηση και την εξέλιξη των εργαζομένων, τους οποίους θεωρεί ταλαντούχους ανθρώπους.

Συνεχίζουν λέγοντας ότι το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού του Ομίλου αποτελεί την καρδιά του οργανισμού και διαδραματίζει βασικό ρόλο στην ανάπτυξη της κουλτούρας. Κύριος στόχος είναι η δημιουργία της βέλτιστης παγκόσμιας ομάδας και η ανάδειξη του Vodafone Group σε εκπληκτικό χώρο εργασίας.

Ενισχύουν τη θεωρία μας θεωρώντας το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού ως ξεχωριστό επιχειρηματικό εταίρο το οποίο συνεργάζεται στενά με την επιχείρηση στο σύνολο της για να βοηθήσει στην ανάπτυξη των στρατηγικών στόχων, να δημιουργήσει και να καταστήσει γνωστό ένα ισχυρό όνομα στον τομέα της Εργοδοσίας και να αναδείξει το Vodafone Group σε προτιμώμενο εργοδότη.

Κατά ομολογία της διοίκησης της εταιρείας, η μοναδική επιτυχία των τελευταίων ετών της Vodafone οφείλεται στην από κοινού εργασία εξαιρετικών ανθρώπων.

ii. INTRACOM

Μια από τις μεγαλύτερες εταιρείας τεχνολογίας στην Ελλάδα δίνει μεγάλη αξία στον άνθρωπο – εργαζόμενο και βασίζεται σε αυτόν για την περαιτέρω πρόοδο θεωρώντας ότι: «Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί στοιχείο καθοριστικής σημασίας για τη συνεχή πρόοδο και ανάπτυξη του ομίλου της INTRACOM HOLDINGS. Η εκπλήρωση των στόχων και των επιδιώξεών των εταιριών του ομίλου έχουν στηριχθεί σε μεγάλο βαθμό στην ύπαρξη εξειδικευμένου και έμπειρου ανθρώπινου δυναμικού.

Ο όμιλος της INTRACOM HOLDINGS ένας από τους μεγαλύτερους πολυεθνικούς Ομίλους στην Ελλάδα που δραστηριοποιείται στις τηλεπικοινωνίες, στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση, στον τραπεζικό και επιχειρηματικό τομέα, στα ηλεκτρονικά αμυντικά συστήματα και στις κατασκευές, προσφέρει μια σταδιοδρομία γεμάτη προκλήσεις για άτομα με υψηλούς επαγγελματικούς στόχους και εξαιρετικά προσόντα.

Ο όμιλος της INTRACOM HOLDINGS διακρίνεται για το άριστο εργασιακό του περιβάλλον όπου καλλιεργείται πνεύμα ομαδικότητας, συνεργασίας και συνεχούς αναζήτησης γνώσης, στο οποίο οι προοπτικές εξέλιξης εξαρτώνται αποκλειστικά από την απόδοση του κάθε εργαζόμενου. Η εκπαίδευση και η συνεχής προσωπική εξέλιξη αποτελούν σημαντικές προτεραιότητες, ώστε να ο όμιλος να αποτελεί τον πυρήνα των τεχνολογικών εξελίξεων στους τομείς όπου δραστηριοποιείται και να διατηρεί τους ανοδικούς ρυθμούς ανάπτυξης και τη στρατηγική του θέση.»

iii. ΦΑΓΕ

Σειρά έχει μια από τις μεγαλύτερες γαλακτοβιομηχανίες που έχει εδραιώσει τη θέση της στην ελληνική επιχειρηματική αγορά. Παρουσιάζοντας το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού δηλώνει ότι:

«Γνώση, μεράκι, εμπειρία, φαντασία, αφοσίωση, υψηλή κατάρτιση. Αφιερωμένοι στο όραμα της απόλυτης ποιότητας, οι άνθρωποι της ΦΑΓΕ επενδύουν καθημερινά τον καλύτερο εαυτό τους στη δημιουργία των προϊόντων που έγιναν κομμάτι της ελληνικής ζωής.

Η ΦΑΓΕ επιδιώκει να έχει απόλυτα έμπειρο και ικανό ανθρώπινο δυναμικό. Έτσι, τα

εκπαιδευτικά της προγράμματα έχουν σκοπό να αυξήσουν την παραγωγικότητα και να επιτρέψουν στους εργαζόμενους της να ενημερωθούν για τις εξελίξεις ώστε να επιτύχουν με μεγαλύτερη ευκολία τους επαγγελματικούς τους στόχους.

Το δυναμικό της εταιρίας, 1300 ειδικευμένοι εργαζόμενοι, βάζει την προσωπική του σφραγίδα σε κάθε στάδιο της παραγωγής, δουλεύοντας με ένα και μοναδικό στόχο: να κάνει το καλό, ακόμη καλύτερο. Αυτή η κοινή προσπάθεια, με τα εντυπωσιακά αποτελέσματα, αποδεικνύει ότι η πιο πολύτιμη επένδυση της ΦΑΓΕ είναι οι ίδιοι οι άνθρωποί της.»

iv. ΓΕΡΜΑΝΟΣ

Μια εταιρεία που τα τελευταία χρόνια έχει αναπτυχθεί αρκετά και προσφάτως πρωταγωνιστεί στα δρώμενα με εξαγορές, διεθνή επέκταση και αυξανόμενη πρόοδο δηλώνει:

«Ο Όμιλος Εταιριών ΓΕΡΜΑΝΟΣ διαθέτει ένα από τα πλέον σύγχρονα μοντέλα οργάνωσης, με τις κατάλληλες διαδικασίες και δομές ώστε να επιτυγχάνει την ταχύτατη λήψη αποφάσεων, και ένα αξιόπιστο σύστημα επιλογής και αξιολόγησης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού, σύμφωνα με το σύστημα αξιών και τους στρατηγικούς στόχους του Ομίλου. Έτσι, όλοι οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να αναπτύξουν τις γνώσεις τους και να αξιοποιήσουν τις δεξιότητές τους προς όφελος δικό τους και κατ' επέκταση, του Ομίλου.

Οι Άνθρωποι μας είναι η Δύναμή μας. Κάνουν πράξη το Όραμά μας και χτίζουν το Μέλλον μας. Με την πίστη στο ανθρώπινο δυναμικό μας επενδύουμε στην επιτυχία των ανθρώπων μας και ισχυροποιούμε τη θέση τους στην αγορά.

Με απόλυτη επίγνωση της σημασίας που φέρουν οι ανθρώπινοι πόροι για μας, αναζητούμε ικανά στελέχη και στηρίζουμε τη διαρκή και πολύπλευρη εξέλιξή τους με πρωτοβουλίες - θεσμούς. Ένα τέτοιο παράδειγμα αποτελεί η δημιουργία του πρώτου Επιχειρησιακού Πανεπιστημίου στην Ελλάδα που είναι η "Ακαδημία ΓΕΡΜΑΝΟΣ". Η διασφάλιση άριστου περιβάλλοντος εργασίας που επιδιώκει την καθιέρωση ενός σύγχρονου και αξιοκρατικού μοντέλου διοίκησης ανεβάζουν τον πήχη αποδοτικότητας των ανθρώπων μας.

Η δυναμική των 5.000 ανθρώπων που εργάζονται στον Όμιλο ΓΕΡΜΑΝΟΣ στις 7 χώρες δραστηριοποίησής του, μάς τοποθετεί μεταξύ των μεγαλύτερων εργοδοτών. Οι ρυθμοί αύξησής του αφήνουν σημαντικά περιθώρια προσδοκιών για το μέλλον.

Συγκεκριμένα, αναγνωρίζοντας τον καταλυτικό ρόλο που διαδραματίζουν οι άνθρωποί του, ο Όμιλος Εταιριών ΓΕΡΜΑΝΟΣ επενδύει στο ανθρώπινο κεφάλαιο, τόσο με την προσέλκυση ικανών και καταρτισμένων στελεχών, όσο και με τη συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξή τους.»

Η εταιρεία επενδύει ιδιαίτερη στη συνεχή εκπαίδευση και μάλιστα έχει δημιουργήσει μια ακαδημία, τους στόχους της οποίας αναλύει ως εξής:

«Η στρατηγική μας για επένδυση στη διαρκή και πολύπλευρη ανάπτυξη των ανθρώπων μας με κύριο στόχο την πλήρη συμμετοχή τους στις σύγχρονες τεχνολογικές και επιχειρηματικές εξελίξεις αποκρυσταλλώνεται στις δύο σημαντικές πρωτοβουλίες - θεσμούς μας, την Ακαδημία ΓΕΡΜΑΝΟΣ και την Ακαδημία e-Learning. Μέσα από τη συστηματική γνωστική κατοχύρωση, το ανθρώπινο δυναμικό μας μπορεί να αποτελέσει

πραγματικά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μας. Ο τομέας της νέας τεχνολογίας αλλά και οι νέες μορφές οργάνωσης του εργασιακού περιβάλλοντος προβάλλουν επιτακτικά την ανάγκη ταχύτατης προσαρμογής σε νέα δεδομένα για έναν Όμιλο, ο οποίος θέλει να βρίσκεται μέσα στις εξελίξεις με ηγετική θέση στη αγορά όπως ο Όμιλος Εταιριών GERMANOS.»

Επιπλέον, έχοντας κατανοήσει πλήρως το θέμα του έντονου ανταγωνισμού και της μετακίνησης των επιτυχημένων στελεχών έφτιαξε προγράμματα μακροχρόνιων κινήτρων και διάφορων άλλων παροχών.

Ειδικότερα, ο Όμιλος παρέχει σε όλους τους εργαζόμενους καθώς και τα μέλη των οικογενειών τους πρόσθετη ασφάλεια Ζωής & Ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης, ενώ όλο το προσωπικό του Ομίλου ασφαλίζεται για ταξιδιωτική βοήθεια.

Καθώς στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον έχουν διαφοροποιηθεί αρκετά οι παράμετροι που στηρίζουν τις μακροχρόνιες σχέσεις μεταξύ μιας εταιρίας και των στελεχών της, με στόχο την διατήρηση μιας μακροχρόνιας σχέσης με τα ανώτατα και ανώτερα στελέχη του Ομίλου έχει σχεδιαστεί και λειτουργεί συνταξιοδοτικό πρόγραμμα.

Ιδιαίτερης αξίας, λόγω της μοναδικότητάς του, είναι το συνταξιοδοτικό πρόγραμμα πωλητών GERMANOS PRO. Σύμφωνα με αυτό, του οποίου στόχος είναι η παροχή κινήτρων για την μακρόχρονη παραμονή των πωλητών στον Όμιλο, οι πωλητές που έχουν περισσότερα από τέσσερα χρόνια συνεργασίας, δικαιούνται σύνταξη.

v. MICROSOFT

Με μια δήλωση, η μεγάλη αυτή πολυεθνική εταιρεία τονίζει τη σπουδαιότητα του ανθρώπινου παράγοντα.

«Η εκπλήρωση της αποστολής μας απαιτεί σπουδαίους ανθρώπους που είναι λαμπροί, δημιουργικοί, ενεργητικοί και που χαρακτηρίζονται από τις ακόλουθες αξίες:

- Ακεραιότητα και τιμιότητα.
- Πάθος για πελάτες, συνεργάτες και τεχνολογία.
- Ειλικρίνεια και σεβασμό για άλλους και αφοσίωση στη βελτίωσή τους.
- Θέληση να αναλαμβάνουν μεγάλες προκλήσεις και να τις διεκπεραιώνουν.
- Αυτοκριτική, εξέταση και δέσμευση για προσωπική τελειότητα και βελτίωση του εαυτού.
- Υπόλογοι για δεσμεύσεις, αποτελέσματα και ποιότητα σε πελάτες, μετόχους, συνεργάτες και υπαλλήλους.

Προκύπτει ότι οι άνθρωποι είναι το μεγαλύτερο κεφάλαιο της Microsoft. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού είναι αρμόδιο για τον εντοπισμό, την πρόσληψη και τη διατήρηση πνευματικών ταλέντων, καθώς και για την ανάπτυξη και διαχείριση προγραμμάτων αποζημίωσης και προνομίων, ώστε να δημιουργηθεί ένα περιβάλλον εργασίας που ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των εργαζομένων.

Η πρόσληψη των σωστών ατόμων και η κατάλληλη φροντίδα τους είναι μια σημαντική αποστολή. Παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην προσπάθεια της Microsoft να δημιουργεί τεχνολογία που έχει θετικά αποτελέσματα στις ζωές εκατομμυρίων ανθρώπων σε

ολόκληρο τον κόσμο. Η εταιρεία Microsoft στην Ελλάδα, αναπτύσσει και εφαρμόζει την παγκόσμια στρατηγική και πολιτική της μητρικής Microsoft σχετικά με τις αποζημιώσεις και τα προνόμια που απορρέουν από αυτή. Αναπτύσσει επιχειρηματικά, εταιρικά και μεμονωμένα προγράμματα ανάπτυξης ηγετικών χαρακτηριστικών των στελεχών της.

Εντοπίζει και προσλαμβάνει εξαιρετικά talέντα ώστε να επιτευχθεί το όραμα και οι επιχειρηματικοί στόχοι της Microsoft.

Αυτό που προκύπτει από όλες τις παραπάνω περιπτώσεις είναι ότι παρατηρείται μια στροφή στον ανθρώπινο παράγοντα και στις δυνατότητές του. Οι ανωτέρω αναφερόμενες εταιρείες, που αποτελούν κάποιες από τις μεγαλύτερες στην ελληνική αγορά εστιάζουν στη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που θα αποπνέει εμπιστοσύνη, θα διατηρεί και θα προωθεί τους εργαζομένους. Οργανώνουν προγράμματα με σκοπό την περαιτέρω ανάπτυξη των εργαζομένων, τη συνεχή εκμάθηση και κατάρτιση τους. Οι εταιρείες στο σύνολο τους θεωρούν πολύ σημαντικό στάδιο τη σωστή οργανωτική δομή, καθώς από εκεί γίνεται ο ορισμός αρμοδιοτήτων και η συνολική λειτουργία της επιχείρησης.

Επίσης, τονίζεται η προσήλωση στο όραμα και την εταιρική στρατηγική. Έχουν σαφώς καταλάβει οι υπεύθυνοι το ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού στην διατήρηση, αλλά και βελτίωση της εταιρικής κουλτούρας. Αλλαγές συμβαίνουν συνεχώς, αλλά αν δεν αφομοιωθούν από τους εργαζομένους δεν μπορούν να γίνουν κατανοητές και αποδεκτές.

Υπάρχει το όραμα και οι εταιρικές αξίες και βάσει αυτών πορεύονται τα υπόλοιπα τμήματα της εταιρείας.

Ένα επίσης σημαντικό σημείο είναι η ικανοποίηση που καλό είναι να νιώθουν οι εργαζόμενοι για να έχουν το κίνητρο να παραμείνουν σταθεροί στο εργασιακό περιβάλλον.

Κάποιες εταιρείες φτιάχνουν συνταξιοδοτικά προγράμματα, καθώς είναι φανερό ότι

απασχολεί ολοένα και περισσότερους. Στις περισσότερες δίνονται παροχές με τη μορφή υλικών αγαθών, όπως κινητό, αυτοκίνητο. Σε όσους ασχολούνται με πωλήσεις παρέχονται bonus στην περίπτωση θετικών αποτελεσμάτων που έχουν αντίκτυπο στα εταιρικά κέρδη. Επίσης, δημιουργούνται ακαδημίες για την περαιτέρω ανάπτυξη τους.

Σημαντικό στην πορεία της επιχείρησης, εκτός από την πρόσληψη του σωστού ανθρώπινου δυναμικού, είναι και η διατήρησή του. Και για να γίνει αυτό πρέπει να υπάρχουν ισχυρά κίνητρα, πέρα από την αμοιβή, που να δίνουν την δυνατότητα στους εργαζομένους να αναπτυχθούν στα πλαίσια του εταιρικού σκοπού.

vi. Εταιρεία TITAN

a. Εισαγωγικά Στοιχεία

Η TITAN A.E. ιδρύθηκε το 1902 και εισήχθη στο Χ.Α.Α. δέκα χρόνια μετά, στις 22 Φεβρουαρίου 1912. Σήμερα η TITAN A.E. έχει εδραιώσει την παρουσία της διεθνώς καθώς διαθέτει και εκμεταλλεύεται παραγωγικές μονάδες σε πολλές χώρες του κόσμου.

Πιο συγκεκριμένα ο Όμιλος TITAN έχει στην κατοχή του:

- 11 μονάδες παραγωγής τσιμέντου, εκ των οποίων 4 στην Ελλάδα, 2 στις ΗΠΑ (Βιρτζίνια και Φλόριντα), 3 στα Βαλκάνια (Βουλγαρία, Σερβία και FYROM) και 2 στη Μέση Ανατολή (Αίγυπτος), συνολικής ετήσιας παραγωγικής δυναμικότητας 15 εκατομμυρίων τόνων.
- 7 κέντρα διανομής τσιμέντου εκ των οποίων 2 βρίσκονται στις ΗΠΑ, 2 στην Αίγυπτο, και από 1 στην Ιταλία, Αγγλία και Γαλλία.
- Ακόμη διατηρεί 67 μονάδες έτοιμου σκυροδέματος (4,5 εκ. μ3).
- 10 λατομεία και 3 ορυχεία (19 εκ. τόνους).
- 1 μονάδα παραγωγής κονιαμάτων (INTERMIX)
- 1 μονάδα παραγωγής επιτραπέζιας πορσελάνης (ΙΩΝΙΑ A.E.)

Η ετήσια δυναμικότητα παραγωγής τσιμέντου της εταιρείας στην Ελλάδα ανέρχεται σε 6 εκατ. τόνους κατέχοντας περίπου το 40% της αγοράς. Επιπλέον, η ετήσια παραγωγική δυναμικότητα τσιμέντου του Ομίλου TITAN στο εξωτερικό ανέρχεται σε άλλους 8 εκατ. τόνους.

Κατά την δεκαετία του '90 κυρίως, ο όμιλος καθετοποίησε σημαντικά τις δραστηριότητες του επενδύοντας στους κλάδους έτοιμου σκυροδέματος, αδρανών υλικών και άλλων

συναφών υλικών (κονιάματα, τσιμεντόλιθοι). Σήμερα, οι καθετοποιημένες δραστηριότητες αποφέρουν περίπου το 40% των ενοποιημένων πωλήσεων.

b. Συνέντευξη

Για τη μελέτη της εταιρείας TITAN και συγκεκριμένα για το ανθρώπινο δυναμικό και την πορεία του συνομίλησα με τον κ. Ηλία Μοσχονά, Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού του Ομίλου. Ο κ. Μοσχονάς είναι τα τελευταία 5 χρόνια στην εταιρεία TITAN, ασχολείται όμως με το αντικείμενο του ανθρώπινου δυναμικού για 24 χρόνια σε μερικές από τις μεγαλύτερες εταιρείες της Ελλάδας, όπως στη Colgate Palmolive, στην Pepsico, στην Diageo. Σε σύνολο το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού της TITAN ανά τον κόσμο έχει γύρω στα πενήντα (50) άτομα, ενώ στο corporate center στην Ελλάδα βρίσκονται οκτώ (8).

Ξεκινώντας μαζί του την συζήτηση για το HR, έγινε κατανοητό ότι η εταιρεία TITAN μέχρι το 1992 ήταν ιδιαίτερος εσωστρεφής. Με τη συνεχή επέκταση στο εξωτερικό και μάλιστα σε χώρες όπως οι ΗΠΑ, η δομή της εταιρείας έπρεπε να αλλάξει. Τότε δημιουργήθηκαν τέσσερις επιχειρηματικές μονάδες (business units) και βέβαια έπρεπε να υπάρχει ένα επιχειρηματικό κέντρο (corporate center) για να τις συντονίζει. Εκείνο τον καιρό επελέχθη η Mc Kinsey για την ανοικοδόμηση και μεταβολή της δομής της εταιρείας.

Οι τέσσερις επιχειρηματικές μονάδες ή σταθμοί είναι της Ελλάδας, της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, της Αιγύπτου και των ΗΠΑ. Τα προϊόντα των σταθμών χωρίζονται σε 2 κατηγορίες: στο τσιμέντο και στο σκυρόδεμα. Για παράδειγμα στον τομέα της Ελλάδας ανήκουν 12 λατομεία, 4 εργοστάσια, 22 σταθμοί έτοιμου σκυροδέματος, στη Ν.Α. Ευρώπη 3 εργοστάσια τσιμέντου σε Σκόπια, Σερβία, Βουλγαρία και 4 μονάδες έτοιμου

σκυροδέματος, στην Αίγυπτο 2 εργοστάσια τσιμέντου και 2 πλωτοί σταθμοί διανομής και τέλος στις ΗΠΑ 2 εργοστάσια τσιμέντου στη Virginia και στο Miami, 11 σταθμοί διανομής τσιμέντου, 47 μονάδες σκυροδέματος, 2 λατομεία. Άξιον αναφοράς είναι και το γεγονός της ιπτάμενης τέφρας, ένα νέο προϊόν που παράγεται στις ΗΠΑ και το οποίο ενώ θεωρείτο ένα «άχρηστο» προϊόν, τώρα μετά από εκμετάλλευση και επεξεργασία καθίσταται χρήσιμο και απαραίτητο.

Μετά την νέα δομή της εταιρείας και με την βοήθεια και συμβολή του κ. Μοσχονά ετέθη ο κυρίαρχος στόχος της εταιρείας και οι αξίες βάσει των οποίων λειτουργεί. Υπάρχει λοιπόν ένας στόχος στην διακυβέρνηση της εταιρείας:

«Η καθιέρωσή μας ως Πολυεθνική Εταιρία, η οποία υπολογίζεται ως ανεξάρτητη δύναμη στην παγκόσμια αγορά των δομικών υλικών και συνδυάζει την επιχειρηματική ικανότητα και ανταγωνιστικότητα με το σεβασμό για τον άνθρωπο, την κοινωνία και το περιβάλλον.»

Η δήλωση αυτή συμπυκνώνει όλα σε όσα πιστεύει ο Όμιλος TITAN. Να γίνει κυρίαρχος «παίκτης» στον τομέα του, συνδυάζοντας απαραίτητα τεχνογνωσία, εμπειρία, ανταγωνιστικότητα και κυρίως προβάλλοντας το κοινωνικό πρόσωπο και το σεβασμό στον άνθρωπο, το περιβάλλον και την κοινωνία γενικότερα.

Πέρα από τον κυρίαρχο στόχο τηρούνται και κάποιες αξίες που ουσιαστικά οριοθετούν τον τρόπο λειτουργίας της εταιρείας. Αυτές οι αξίες είναι:

▪ ΑΚΕΡΑΙΟΤΗΤΑ :

Είλικρινής και ανοικτή επικοινωνία

Αξιοπιστία

Αξιοπρέπεια

Ήθος

- ΓΝΩΣΗ :

Σε βάθος γνώση κάθε λειτουργίας

Διεύρυνση του Γνωστικού Κεφαλαίου

Πρωτοβουλία στη γνώση

- ΑΞΙΑ ΣΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ :

Πρόβλεψη και κάλυψη των αναγκών του πελάτη

Πρωτοποριακές λύσεις για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Ποιοτική συνεργασία με τους εσωτερικούς πελάτες

- ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΕΝΑΝΤΙ ΣΤΟΧΩΝ :

Οριοθέτηση ξεκάθαρων στόχων (Μετρήσιμοι, Αποδεκτοί, Προκλητικοί, Έγκαιροι, Συναφείς)

Εκμάθηση από τα λάθη και τις επιτυχίες

Υψηλά πρότυπα

Πρόσθεση αξίας για τους μετόχους

- ΣΥΝΕΧΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗ :

Αναζήτηση νέων τρόπων λειτουργίας

Μη εφησυχασμός με την επιτυχία

Ανάληψη υπολογισμένων κινδύνων

Οργάνωση που μαθαίνει

- **ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ :**

Ενεργό κύτταρο της κοινωνίας

Αειφόρος Ανάπτυξη

Σεβασμός στον Άνθρωπο

Τέλος, υπάρχουν τέσσερις εταιρικές στρατηγικές που εφαρμόζονται στον Όμιλο ΤΙΤΑΝ και βάσει αυτών καθορίζονται και οι διάφορες επιμέρους στρατηγικές των τμημάτων συμπεριλαμβανομένου του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού.

- Συνέχιση της διεθνούς επέκτασης στον κλάδο τσιμέντου με σκοπό την ενδυνάμωση της περιφερειακής παρουσίας στις 4 περιοχές που ήδη διατηρεί παραγωγική δραστηριότητα (Ελλάδα, ΗΠΑ, Βαλκάνια, Μέση Ανατολή).
- Περαιτέρω καθετοποίηση δραστηριοτήτων, όπου οι συνθήκες αγοράς και ανταγωνισμού την ευνοούν.
- Συνεχής βελτίωση κόστους και παραγωγικότητας.
- Βέλτιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και προσαρμογή του στην διεθνοποιημένη μορφή της εταιρείας.

Η συνολική εικόνα από τα ανωτέρω αναφερόμενα είναι ότι ο Όμιλος ΤΙΤΑΝ εφαρμόζει κάποια στρατηγική, η οποία λειτουργεί στο πλαίσιο των αξιών και με τελικό σκοπό να εκπληρώσει τον εταιρικό κυρίαρχο στόχο της.

Συγκεκριμένα, για το τμήμα ανθρώπινου δυναμικό στο οποίο προΐσταται ο κ. Μοσχονάς υπάρχει και εφαρμόζεται μια συγκεκριμένη στρατηγική που μπορούμε όμως να τη θεωρήσουμε ως υποσύνολο της τέταρτης εταιρικής στρατηγικής.

Αυτή είναι η επιλογή, εκπαίδευση και διατήρηση του καταλληλότερου ανθρώπινου δυναμικού.

Προχωρώντας στη σταδιακή ανάλυση κάθε βήματος της στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού προκύπτουν σημαντικά συμπεράσματα για το πώς λειτουργεί το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, αυτό καθ' αυτό.

Επιλογή

Σκοπός του Ομίλου TITAN είναι να γίνει αυτό που λέμε preferred employer. Να είναι δηλαδή εργοδότης στον οποίο θα επιθυμεί κάποιος να εργαστεί και θα τον προτιμά από άλλους. Για να γίνει αυτό πραγματικότητα έχουν γίνει καμπάνιες προβολής της εταιρείας σε πανεπιστήμια, σε σχολές. Έχουν δημιουργηθεί assessment centers με σκοπό να κτίσουν αυτή την εικόνα και να σταθεροποιήσουν στο μυαλό του εργαζομένου τον Όμιλο TITAN ως μια επιχείρηση που ο καθένας θα ήθελε να εργασθεί και να κάνει καριέρα. Από εκεί και πέρα ακολουθούνται διαδικασίες για την προσέλκυση, επιλογή και πρόσληψη του προσωπικού.

Συνεχή Εξέλιξη

Η συνεχή εξέλιξη του εργαζομένου είναι αναγκαία και επιθυμητή. Ξεκινώντας κάποιος να εργαστεί στην εταιρεία χρειάζεται σωστή ενημέρωση για το περιβάλλον, τους κανόνες και τις διαφορετικές λειτουργίες. Οργανώνονται λοιπόν ημέρες ενημέρωσης νεοεισαχθέντων με σκοπό την κατάρτιση τους στο νέο εργασιακό περιβάλλον.

Εν συνεχεία, το αντικείμενο ειδίκευσης του TITAN που είναι το τσιμέντο είναι κάτι που πρέπει να διδαχθεί και να αφομοιωθεί από τους εργαζομένους. Υπάρχουν φόρμουλες λειτουργίας που δεν είναι γενικά γνωστές, αλλά η εκμάθησή τους είναι από τις αρχικές αρμοδιότητες των εργαζομένων.

Η εξέλιξη, εκτός από την εκπαίδευση, έχει να κάνει και με την αξιολόγηση των εργαζομένων. Αυτοί θα κριθούν βάσει δεξιοτήτων και πως αυτές συνδέονται με τις εταιρικές ανάγκες και στη συνέχεια θα μπορούν να προαχθούν, να μετακινηθούν σε άλλες θέσεις, να αλλάξουν ιεραρχικό επίπεδο. Βέβαια, αυτό δε θα γίνει τυχαία αλλά ακολουθώντας προγράμματα μεταθέσεων και μετακινήσεων.

Διατήρηση Εργαζομένων

Το τρίτο και τελευταίο κομμάτι της στρατηγικής του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού έχει να κάνει με το ολοένα και μικρότερο ποσοστό εργαζομένων που αποχωρούν από την επιχείρηση με σκοπό να δουλέψουν κάπου αλλού. Για να μπορέσει κανείς να διατηρήσει το έμψυχο δυναμικό πρέπει να παρέχει κίνητρα. Ξεκινώντας από έναν βασικό ανταγωνιστικό μισθό. Αυτό είναι το πρώτο που κοιτάει κανείς και οφείλει να είναι ανταγωνιστικός, συγκριτικά με αντίστοιχους μισθούς σε αντίστοιχου βεληνεκούς εταιρείες και βέβαια σε παρόμοιες θέσεις.

Πέρα του μισθού στην εταιρεία TITAN υπάρχει σει κινήτρων και ο λόγος είναι προφανής. Όπως έχει αναφερθεί σαν αξία της εταιρείας είναι η εκπλήρωση των στόχων που υπάρχουν. Πρέπει να δοθεί το έναυσμα στους εργαζομένους να τηρούν τους στόχους, να παλεύουν για το καλύτερο και να δίνουν αξία στο πελάτη. Αυτά στηρίζουν τη στρατηγική της εταιρείας. Άρα οι εργαζόμενοι εν τέλει στηρίζουν τη στρατηγική της εταιρείας.

Επιπλέον, στην εταιρεία TITAN τα κίνητρα δεν αφορά μόνο στο άμεσο μέλλον, αλλά είναι μακροπρόθεσμοι σχεδιασμού. Για παράδειγμα, σε υψηλό επίπεδο στελεχών οργανώνονται 3ετή προγράμματα επίτευξης στόχων και αποτελούν σημαντικό κίνητρο για συνεχή βελτίωση. Κάτι ακόμα που ήταν πρωτοπορία για τον TITAN και τώρα εφαρμόζεται σε πληθώρα εταιρειών είναι τα stock option. Επιτρέπεται δηλαδή στους εργαζομένους να εξασκήσουν δικαιώματα πώλησης μετοχών σε τιμές αρκετές χαμηλότερες από τις ισχύουσες στην αγορά εκείνη τη χρονική στιγμή.

Τέλος, στην εταιρεία TITAN έχουν δημιουργηθεί κάποιες επιτροπές. Μια από αυτές είναι η Επιτροπή αμοιβών. Αποτελείται από μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, κατά προτίμηση από τα ανεξάρτητα μέλη. Η Επιτροπή εισηγείται στο Διοικητικό Συμβούλιο την πολιτική αμοιβών, παροχών και οικονομικών κινήτρων για τα ανώτατα στελέχη της Εταιρίας και ειδικότερα:

- Προτείνει τις αρχές της πολιτικής αμοιβών και παροχών της Εταιρίας, στις οποίες θα βασίζονται οι διευθυντικές αποφάσεις.
- Εισηγείται το σύνολο των αμοιβών (σταθερών και μεταβλητών-περιλαμβανομένων και των δικαιωμάτων προαίρεσης αγοράς μετοχών) του Προέδρου και των εκτελεστικών μελών του Διοικητικού Συμβουλίου και των τυχόν συγγενών αυτών

μέχρι β' βαθμού συγγενείας, των στελεχών ιεραρχικού επιπέδου Ε και των διευθυντικών στελεχών εσωτερικού ελέγχου της Εταιρείας.

- Γνωμοδοτεί για το ύψος των αποζημιώσεων των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, της Ελεγκτικής Επιτροπής και της Επιτροπής Σχεδιασμού Διαδοχής και Εταιρικής Διακυβέρνησης.

Παρατηρούμε με τη βοήθεια και την καθοδήγηση του κ. Μοσχονά ότι υπάρχει μια εταιρική στρατηγική, που εφαρμόζεται με την τήρηση και αποδοχή κάποιων αξιών και συγχρόνως υπάρχει και στρατηγική του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, η οποία συνδέεται άμεσα και αναφέρεται στην εταιρική στρατηγική, είναι δηλαδή άμεσα συνδεδεμένη με τις εταιρικές πρακτικές και διαδικασίες για να οδηγηθούν τελικά στην πραγματοποίηση των εταιρικών κυρίαρχων στόχων.

Κατά τον κ. Μοσχονά και κατά την θεωρία του HR κατά Ulrich, το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να είναι σε πρακτικό επίπεδο:

- Στρατηγικός εταίρος, άμεσα και αποδοτικά συνδεδεμένος με τον αρμόδιο διευθυντή (strategic partner)
- Υπεύθυνος για την αλλαγή και τη μεταλαμπάδευση στους εργαζομένους (change agent)
- Ειδήμων στις πρακτικές και διαδικασίες του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού (functional expert)
- Καλύτερος μεταξύ ίσων, να δίνει το έναυσμα για εργασία και να οδηγεί τους υπολοίπους (employee champion)

Κάποιος που έχει τα ανωτέρω αποτελεί HR leader, οργανώνει το τμήμα του σωστά, συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων, στην υλοποίηση στόχων και στη μακροχρόνια ευημερία και ανταγωνιστικότητα.

Σαν γενικά συμπεράσματα από τη συζήτηση με τον κ. Μοσχονά μπορούμε πλέον να διακρίνουμε έναν περισσότερο συμβουλευτικό ρόλο του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού. Δεν είναι απλή εφαρμογή διαδικασιών αλλά και δημιουργία νέων. Επίσης, οι διαδικασίες δεν μπορούν να είναι διαφορετικές από χώρα σε χώρα, αλλά παγκόσμιου βεληνεκούς. Μιλάμε επομένως για global procedures, που δεν εξετάζουν μόνο την απόδοση αλλά και τις μελλοντικές και μακροπρόθεσμες προοπτικές. Πιστεύει αρκετά στην ιδέα του global corporate human resource, δηλαδή του παγκοσμίου εταιρικού ανθρώπινου δυναμικού.

Όπως όμως κάθε αλλαγή από το α στο β δεν είναι εύκολη, έτσι και η μεταμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού έχει συναντήσει και συναντάει δυσκολίες. Συγκεκριμένα στον Όμιλο TITAN πριν την αλλαγή δομής, τα γραφεία της Αθήνας ήταν τα κεντρικά και μοναδικά. Είναι αρκετά δύσκολο να επικοινωνήσεις στους υπαλλήλους το γεγονός ότι πρέπει να συνεργάζεσαι με άλλες χώρες, να τους πείσεις ότι και σε άλλες χώρες γίνονται καλά και αποδοτικά πράγματα.

Σε κάθε περίπτωση, οι εξαγορές είναι δύσκολες. Τα πρακτικά θέματα της ύπαρξης περισσότερου προσωπικού καθιστούν αναγκαίες τις αλλαγές. Πολύ σημαντικό επίσης είναι και το θέμα της μετεγκατάστασης προσωπικού σε μονάδες του εξωτερικού. Πρέπει να προβλεφθούν ζητήματα μισθού, εγκατάστασης, διαφόρων προσφορών ώστε να γίνει ελκυστική η ιδέα της επαγγελματικής απασχόλησης σε άλλη χώρα. Είναι σημαντικό να

ληφθούν υπόψη παράγοντες όπως η οικογένεια του εργαζομένου και κατά πόσο θα ακολουθήσει ή όχι.

Τέλος, ένα σημείο που πρέπει να γίνει κατανοητό είναι ότι προσφορά ικανού εργατικού δυναμικού υπάρχει και σε άλλες χώρες και θα μπορούσε κάποιες φορές να επιλεγεί κάποιο ανώτατο στέλεχος από το εξωτερικό.

Τελειώνοντας τη συζήτηση με το κ. Μοσχονά διακρίναμε δύο είδη αντιμετώπισης του ανθρώπινου δυναμικού στον ιδιωτικό τομέα. Είτε πίστη στον άνθρωπο, τις δυνατότητες του και στην ιδέα ότι ο ανθρώπινος παράγοντας κάνει τη διαφορά, είτε απλά υιοθέτηση του HR ως μόδα και ως αντίληψη «να έχουμε και εμείς αφού έχουν όλες οι επιχειρήσεις».

Η αλλαγή και η αρχή γίνεται από τους επικεφαλείς. Σταδιακά υιοθετείται από τους υπολοίπους και στη συνέχεια γίνεται τρόπος λειτουργίας και αναγκαιότητα. Και εδώ φαίνεται η ανάγκη ο υπεύθυνος να είναι και μάνατζερ και ηγέτης. Ο μάνατζερ ασχολείται και κοιτάει το τι, ο ηγέτης το πώς. Σαν αποτέλεσμα είναι να μπορεί και ίσως και να απαιτείται κάποιος να είναι και μάνατζερ και ηγέτης.

vii. ΕΛΤΑ

Τα Ελληνικά Ταχυδρομεία αποτελούν μια κερδοφόρο εταιρεία του Δημόσιου Τομέα, απασχολώντας 11.500 εργαζομένους. Σήμερα, βρίσκονται σε κρίσιμη καμπή σε μια προσπάθεια να εκσυγχρονιστούν. Οι απόψεις του CEO και του Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού μας βοηθούν να καταλάβουμε πως η άμεση συνεργασία τους μπορεί να αποδώσει καλύτερα αποτελέσματα.

Ο κ. Ανδρέας Ταπραντζής είναι ο CEO των ΕΛΤΑ. Μιλώντας στο περιοδικό HR Professional θέτει ως στόχο, μετά από μια πορεία 180 χρόνων, την ενίσχυση της σχέσης εμπιστοσύνης με τους πελάτες και την προσθήκη νέων αξιών στο ήδη ισχυρό brand name. Για να επιτευχθεί αυτό οφείλει να αναδειχθεί η ποιότητα των υπηρεσιών σε στρατηγικό στόχο και προτεραιότητα. Η ποιότητα εκφράζεται μέσω της καλής εξυπηρέτησης στα καταστήματα, με την ταχύτητα και την αξιοπιστία των υπηρεσιών διανομής. Έχει εκπονηθεί για το λόγο αυτό ένα πρόγραμμα εκσυγχρονισμού με επενδύσεις άνω των €300 εκ. Το πρόγραμμα αυτό, σε συνδυασμό με τα κέρδη που παρουσιάζει η επιχείρηση τα τελευταία 6 χρόνια, καθιστά τα ΕΛΤΑ μια σύγχρονη ανταγωνιστική επιχείρηση, με έντονο κοινωνικό προσανατολισμό.

Συνεπώς, η εταιρεία με στρατηγική τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και με μια νέα πελατοκεντρική και πωλησιακή κουλτούρα, σε συνδυασμό με το γεγονός της ριζικής αλλαγής της δομής της, οδηγείται σε ένα πλέγμα αλλαγών. Οι αλλαγές θα πρέπει να αφομοιωθούν από τους εργαζομένους σε μικρό χρονικό

διάστημα και αυτός είναι κατά τον κ. Ταπραντζή ο κρίσιμος ρόλος της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού. Είναι κρίσιμο να παρουσιασθεί στους εργαζομένους το όραμα και να υποδειχθεί ο τελικός προορισμός. Πρέπει να υπάρχει διάλογος με τους εργαζομένους, αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων για την προώθηση των συμφερόντων και γενικότερα ισχυρή επικοινωνία.

Το μεγάλο στοίχημα των ΕΛΤΑ είναι να καταφέρει η επιχείρηση να αφομοιώσει και να αξιοποιήσει τις συντελούμενες αλλαγές. Με τον τρόπο αυτό ο ρόλος του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού γίνεται πιο σημαντικός, δεδομένου ότι η ισχυρή επικοινωνία και η αποτελεσματική εκπαίδευση είναι μείζονος σημασίας για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Με αυτά κατά νου αντιμετωπίζεται και το θέμα των αξιολογήσεων της απόδοσης, της επίτευξης των στόχων, της επιβράβευσης και της εξέλιξης των στελεχών και του προσωπικού.

Ο κ. Ταπραντζής κλείνει λέγοντας:

«Η ανάδειξη της καινοτομίας και η ενδυνάμωση των ανθρώπων μας, η ενίσχυση της αυτοπεποίθησής τους, η παρακίνηση και η αναγνώριση, ώστε να απελευθερώσουμε τη δημιουργικότητά τους είναι τα επόμενα βήματα μας».

Η άποψη του HR Director, κ. Βαβουγιού στο HR Professional, συγκλίνει σε πολλά σημεία. Ξεκινάει λέγοντας ότι η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού δεν είναι πλέον μια απλή υποστηρικτική διοικητική λειτουργία με γραφειοκρατικές εργασίες ρουτίνας. Αντιθέτως, είναι προσανατολισμένη στο όραμα των ΕΛΤΑ, με έντονες σχέσεις

εμπιστοσύνης και συνεργασίας των ανθρώπων της επιχείρησης. Το ζητούμενο είναι η εκπλήρωση δύο στόχων:

- α) η ανάδειξη του ρόλου των εργαζομένων στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- β) η συμβολή στην επίτευξη των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων.

Ο κ. Βαβουγιός πιστεύει ότι σε εταιρεία εντάσεως εργασίας οι αλλαγές έχουν άξονα το προσωπικό, καθώς εκείνο πρέπει αρχικά να αλλάξει περιεχόμενο εργασίες με νέα καθήκοντα και αρμοδιότητες στο πλαίσιο των νέων οργανογραμμμάτων, να αποκτήσει νέες γνώσεις και εμπειρίες, να αναπτύξει νέα νοοτροπία στην κατεύθυνση των εταιρικών αξιών και του στρατηγικού σκεπτικού, να αποτελέσει μοχλό αλλαγής για την ίδια την επιχείρηση.

Σύμφωνα με τον Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού, η συνεργασία με τον CEO πρέπει να είναι σε όλα τα επίπεδα: εκτελεστικό, διοικητικό και βέβαια στρατηγικό. Όλες οι πρωτοβουλίες του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού οφείλουν να έχουν την αποδοχή αλλά και την στήριξη της ανώτατης διοίκησης. Η εμπλοκή της διοίκησης επιβάλλεται σε θέματα πολιτικών, συστημάτων και διαδικασιών της διοίκησης και της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού, πάντα προσανατολισμένες στους στρατηγικούς στόχους. Η νέα επιθυμητή κουλτούρα πρέπει να υιοθετηθεί από τους εργαζομένους, κυρίως μέσα από πολιτικές εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Κυρίως σε ένα περιβάλλον όπως τα ΕΛΤΑ, με την ιδιαιτερότητα των ανελαστικών διαδικασιών επιλογής και πρόσληψης είναι ακόμα πιο δύσκολο και απαραίτητο να μεταλαμπαδευτεί το πνεύμα της αναγκαίας αλλαγής.

Σαν συμπέρασμα καταλήγουμε ότι το τμήμα HR δεν δρα αποξενωμένο, αλλά δύναται να διασφαλίσει τις ανησυχίες και τις ανάγκες των εργαζομένων και να μάλιστα να φροντίσει να ληφθούν υπόψη στο σχεδιασμό των επιχειρησιακών αναγκών.

Τόσο ο CEO όσο και ο HR Manager έχουν προσδοκίες ο ένας από τον άλλο. Ο διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού προσδοκά καθαρή επικοινωνία, ισότιμη συνεργασία, διευκόλυνση και υποστήριξη ώστε οι πολιτικές να μετατραπούν σε στόχους και να υλοποιούν. Ο CEO από την πλευρά του αναμένει από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού να αναλάβει συνειδητό ρόλο στην ευθυγράμμιση των στόχων του με εκείνους της επιχείρησης, να καταφέρει να αναπτύξει στα άλλα τμήματα νοοτροπία εξυπηρέτησης και ευελιξίας, να αναπτύξει αποδοτικές πολιτικές για την ενδυνάμωση των ικανοτήτων των στελεχών και τέλος να αναδειχθεί σε ηγέτη της αλλαγής, διατηρώντας και επεκτείνοντας τα χαρακτηριστικά του οργανισμού.

Σήμερα το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού των ΕΛΤΑ είναι σε πολύ καλό δρόμο. Η προσπάθεια για εναρμόνιση πρακτικών HR η διασφάλιση υψηλού επιπέδου αφοσίωσης, απόδοσης και ανάπτυξης ικανοτήτων, η αξιοποίηση συστημάτων και η άμεση ανταπόκριση στις επιχειρησιακές αλλαγές είναι μόνο η αρχή. Θα μπορούσε μάλιστα να αποτελέσει παράδειγμα για πολλές ΔΕΚΟ που ακόμα δεν έχουν ξεκινήσει και κατανοήσει την αναγκαιότητα του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού.

viii. Τράπεζα Πειραιώς ΑΕ

Ο Όμιλος Πειραιώς παρουσιάζει μια ταχύτατη ανάπτυξη τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Η επέκταση αυτή δημιουργεί νέο περιβάλλον, νέες απαιτήσεις και νέες προκλήσεις. Αυτές οι προκλήσεις μεταφέρονται και στο χώρο του ανθρώπινου δυναμικού και συγκεκριμένα της εκπαίδευσης. Η κ. Ευτυχία Κασελάκη, Διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού του Ομίλου μιλάει στο περιοδικό HR Professional και εκθέτει τις απόψεις τις σχετικά με τα νέα δεδομένα.

Υποστηρίζει ότι οι προκλήσεις είναι πολλές και η αλλαγή θα είναι έντονη. Ξεχωρίζει και αναλύει κάποιες από αυτές. Αρχικά είναι η προσέλκυση και ενσωμάτωση ικανών στελεχών και νέων εργαζομένων. Αυτοί οφείλουν να έχουν διάθεση για εργασία, συνεχή εξέλιξη και εκπαίδευση, πίστη στην εταιρεία και να προσπαθούν για το βέλτιστο αποτέλεσμα μέσα από συλλογική δράση και σκέψη. Υπάρχουν στόχοι και για την Ελλάδα και για το εξωτερικό. Στην Ελλάδα, οι διαφορετικές ικανότητες και δυνατότητες των στελεχών πρέπει να αξιοποιηθούν και τα διευθυντικά στελέχη οφείλουν, μέσα από προγράμματα, να βοηθούν τους υπαλλήλους να εξοικειωθούν με την κουλτούρα και τις αρχές της Τράπεζας. Στο εξωτερικό τα πράγματα τα είναι δυσκολότερα. Αφενός πρέπει να επιλεγθούν τα κατάλληλα στελέχη από την Ελλάδα που θα μεταφέρουν εμπειρίες και γνώσεις και αφετέρου να βρεθούν ανερχόμενα στελέχη από το εξωτερικό που θα ταιριάζουν και θα αποδεχθούν το περιβάλλον και τις συνήθειες.

Μια άλλη πρόκληση είναι ο εντοπισμός και η ανάπτυξη εσωτερικών στελεχών. Η κ. Κασελάκη θέτει ως στόχο για το 2006, το 60% της κάλυψης των στελεχειακών θέσεων να

είναι από την εσωτερική αγορά εργασίας. Αυτό προϋποθέτει διατμηματικά projects και σωστό channeling ώστε να μπορούν τα υψηλά στελέχη να αποτελέσουν τη διαδοχή σε συγκεκριμένες επιχειρησιακές μονάδες.

Σημαντικό για την Τράπεζα Πειραιώς, όπως και σχεδόν για το σύνολο των επιχειρήσεων είναι η ικανοποίηση του πελάτη. Σε αυτή λοιπόν τη περίοδο αλλαγής θα δημιουργηθεί ένα προϊόν καινοτόμο, η Σχολή Επιχειρηματικής Αποτελεσματικότητας, το οποίο θα υλοποιηθεί από συμβούλους επιχειρήσεων και θα βασίζεται σε έρευνα σε πελάτες, σε ασκήσεις προσομοίωσης και σε συζητήσεις με στελέχη του δικτύου. Με τον τρόπο αυτό στοχεύουν σε ακόμα μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών και επομένως σε αύξηση της αποδοτικότητας και ανταγωνιστικότητας.

Τέλος, μεγάλη πρόκληση και σημαντική προτεραιότητα είναι η ομογενοποίηση των πολιτικών και πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού σε όλα τα τμήματα HR των θυγατρικών εσωτερικού και εξωτερικού. Με τον τρόπο αυτό και την ύπαρξη ενιαίας ηλεκτρονικής πλατφόρμας διαχείρισης δεδομένων ανθρώπινου δυναμικού, απόδοσης και εκπαίδευσης, θα γίνει ο Όμιλος πιο αποδοτικός, εύελκτος και ποιοτικός στη λήψη αποφάσεων.

ix. Ντρουκφάρμπεν Ελλάς ΑΕΒΕ

Μετά από τα παραδείγματα των μεγαλύτερων εταιρειών που δίνουν το παράδειγμα για την πορεία των υπολοίπων, θα μελετήσουμε και το παράδειγμα μιας εταιρείας που ακολουθώντας το πνεύμα και τις ανάγκες των καιρών δημιούργησε Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Ο κ. Τάσος Ντόσκας με άρθρο του στο περιοδικό HR Professional καταθέτει τις προτεραιότητες της νέας Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η εταιρεία Ντρουκφάρμπεν δραστηριοποιείται στον κλάδο τυπογραφικών μελανιών, μελανιών εύκαμπτης συσκευασίας και οικοδομικών χρωμάτων και βερνικιών και απασχολεί 318 εργαζόμενους σε Ελλάδα και Βαλκάνια. Αναγνωρίζοντας τη σημαντικότητα του ανθρώπινου παράγοντα αποφάσισε να αλλάξει από τις παραδοσιακές στις σύγχρονες πρακτικές για την διοίκηση των εργαζομένων και μάλιστα αν και ακόμα στην αρχή βραβεύτηκε από το Συμπόσιο Ανθρώπινου Δυναμικού της KPMG.

Για τη δημιουργία της διεύθυνσης ανέλαβαν κάποιες σημαντικές πρωτοβουλίες, οι οποίες είναι η διατήρηση της ανταγωνιστικότητας, η βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας, η τήρηση των νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων και βέβαια η εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη των εργαζομένων.

Πλέον, η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού πέραν των καθιερωμένων λειτουργιών έχει ως στόχο την ανάπτυξη και εφαρμογή διαδικασιών διαχείρισης εργαζομένων για την παροχή των απαιτούμενων εργαλείων στα στελέχη ώστε να μπορούν να παρακολουθούν την πορεία των υφισταμένων και να συμμετέχουν στην αξιολόγηση και ανταμοιβή τους, να δύνανται να υποστηρίξουν τους υφισταμένους τους, να αντιμετωπίζουν με

αντικειμενικότητα τυχόν προβλήματα που δημιουργηθούν, να είναι ευκολότερη η διακράτηση ικανών στελεχών και ίσως βασικότερο από όλα να ευθυγραμμίζουν τους στόχους του τμήματος τόσο με τους εταιρικούς όσο και με τους ατομικούς στόχους του καθενός.

Με βάση όλα τα ανωτέρω η εταιρεία σε σύντομο χρονικό διάστημα προχώρησε στη λήψη σημαντικών μέτρων για την κατάρτιση, αξιολόγηση και επιβράβευση των εργαζομένων, συνέδεσε την ομαδική και ατομική απόδοση με τις αμοιβές και συνέδεσε το όραμα της εταιρείας με τον τρόπο λειτουργίας του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού.

Σε κάθε όμως περίπτωση υπάρχουν στην αρχή δυσκολίες και προκλήσεις. Και στην συγκεκριμένη εταιρεία έχουν να κάνουν με την ύπαρξη διαφορετικών συνηθειών, εργασιακών και πολιτισμικών, η «σύγκρουσή» τους με την εταιρική κουλτούρα, η αποδοχή της ιδέας της αλλαγής, καθώς αυτή προϋποθέτει και διαφορετικά κέντρα αποφάσεων και τι κλίμα αξιοκρατίας και εμπιστοσύνης που πρέπει να υπάρχει για να πορευτεί η επιχείρηση μελλοντικά.

Γ. Τρισδιάστατο μοντέλο στρατηγικής

Μετά τη μελέτη της θεωρίας, τη συνέντευξη με τον κ. Μοσχονά και τις περιπτώσεις των εταιρειών που ξεκινούν και δίνουν μεγάλη σημασία στον ανθρώπινο παράγοντα καταλήγουμε ότι μας ενδιαφέρουν ουσιαστικά τρεις παράγοντες. Έτσι δημιουργείται το τρισδιάστατο μοντέλο στρατηγικής των Lynda Gratton και Catherine Truss.

Αρχικά μας ενδιαφέρει μια στρατηγική HR που διαφοροποιείται ανάλογα με τις αξίες, τους στόχους και την εταιρική στρατηγική. Απαιτείται σύνδεση ανάμεσα στο όραμα και τους στόχους της εταιρείας, σύμφωνα με τη διοίκηση και τα ανώτατα στελέχη, και στους στόχους και τη φιλοσοφία που η επιχείρηση αντιμετωπίζει το ανθρώπινο δυναμικό της, ώστε με τη συμβολή του τμήματος HR να δημιουργείται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η εικόνα αυτή υποδηλώνει τη σύνδεση ανάμεσα στην εταιρική στρατηγική και τη στρατηγική HR. Σύμφωνα με τις Lynda Gratton και Catherine Truss (έρευνα και άρθρο δημοσιεύτηκε στο Academy of Management Executive, 2003) αυτό ονομάζεται κατακόρυφη ευθυγράμμιση.

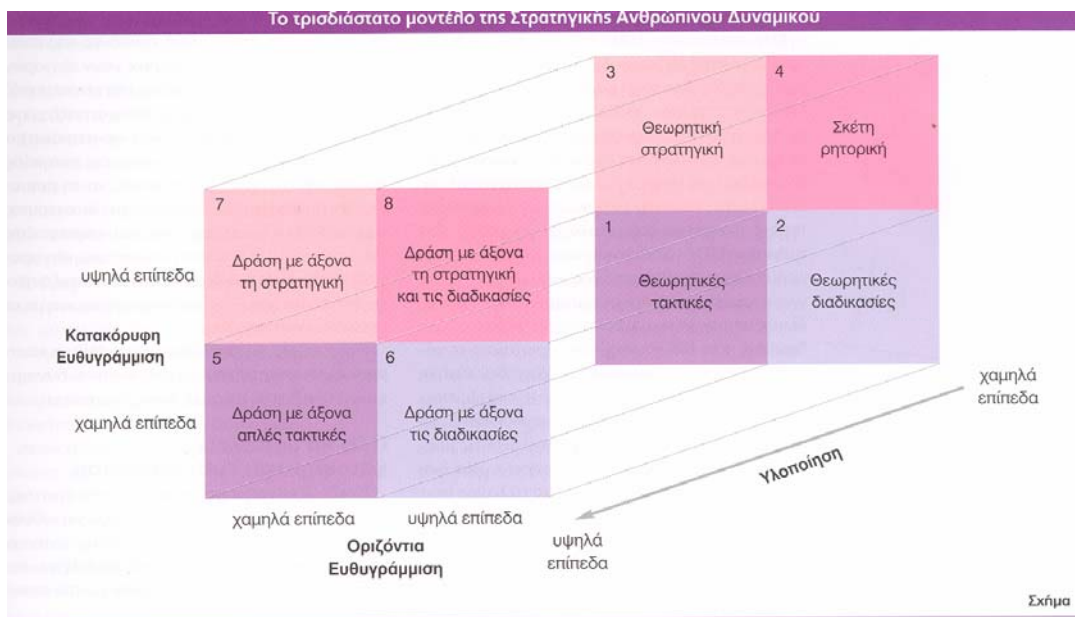
Από την άλλη πλευρά, απαιτείται να υπάρχει συνέπεια σε όλες τις επιμέρους πολιτικές HR, δηλαδή να υπάρχουν ξεκάθαρες διαδικασίες HR, που να αναπτύσσονται συνδυαστικά και να δύναται να επικοινωνεί τα μηνύματα και τις πολιτικές στους εργαζομένους. Αυτό είναι η αποκαλούμενη οριζόντια ευθυγράμμιση.

Και ενώ θα μπορούσαν να είναι άρρηκτα συνδεδεμένες μεταξύ τους παρατηρείται άλλοτε να υπάρχει άμεση σύνδεση στρατηγικής HR με την εταιρική στρατηγική, αλλά να μην υπάρχει καλή οργάνωση του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού ή αντιθέτως να υπάρχουν ξεκάθαρες πρακτικές αλλά να μην μπορούν στο σύνολο τους να συνδεθούν με την εταιρική

στρατηγική. Άλλωστε, η κατακόρυφη ευθυγράμμιση αναφέρεται στον τρόπο που τελικά η στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού, μέσω των οργανωσιακών πρακτικών, εξυπηρετεί τους στόχους της επιχείρησης και η οριζόντια ευθυγράμμιση αναφέρεται στην εσωτερική συνοχή και οργάνωση των πολιτικών και διαδικασιών HR που συνθέτουν τη συνολική στρατηγική HR.

Ακριβώς επειδή υπάρχει η δυσκολία συνταιριάσματος, υπάρχει και μια τρίτη παράμετρος. Η υλοποίηση και η ανάληψη δράσης, που μπορεί να είναι είτε υψηλή είτε χαμηλή. Δημιουργούνται με αυτό τον τρόπο οκτώ στρατηγικές, απολύτως κατανοητές και διαφορετικές ως προς τις τρεις προαναφερθείσες διαστάσεις.

- 1) Θεωρητικές τακτικές
- 2) Θεωρητικές διαδικασίες
- 3) Θεωρητική στρατηγική
- 4) Σκέπη ρητορική
- 5) Δράση με άξονα απλές τακτικές
- 6) Δράση με άξονα διαδικασίες
- 7) Δράση με άξονα στρατηγική
- 8) Δράση με άξονα στρατηγική και διαδικασίες

**Πίνακας 8**

1) Θεωρητικές τακτικές

Είναι η εκδοχή όπου υπάρχουν χαμηλά επίπεδα και κατακόρυφης και οριζόντιας ευθυγράμμισης, αλλά και δράσης. Προκύπτει στην περίπτωση που δεν υπάρχει ευδιάκριτη στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού και δεν συνδέεται ο τρόπος διοίκησης των ανθρώπων με τους επιχειρησιακούς στόχους. Το ίδιο συμβαίνει και με τις διαδικασίες και πολιτικές του HR, οι οποίες μπορεί να μην είναι απλώς ασύνδετες αλλά και αντικρουόμενες. Ένα παράδειγμα αυτού είναι να υπάρχει σύνδεση αμοιβής και επιπλέον εκπαίδευσης, αλλά να μην έχουν ληφθεί υπόψη μέτρα για κανένα είδος εκπαίδευσης στα πλαίσια της εταιρείας. Αυτό το φαινόμενο μπορεί να παρουσιασθεί σε μικρές επιχειρήσεις, που δεν έχουν τμήμα ανθρώπινου δυναμικού.

2) Θεωρητικές διαδικασίες

Σε αυτή την περίπτωση τα μέλη του τμήματος HR έχουν την ικανότητα να αναπτύξουν διαδικασίες με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, που μπορεί να είναι σύνθετες, τεχνολογικά εξελιγμένες όμως δεν συνυπολογίζουν τις επιχειρησιακές αξίες και στόχους. Δεν έχουν δηλαδή επιχειρηματικές ικανότητες. Έχει δηλαδή υψηλό επίπεδο οριζόντιας ευθυγράμμισης, αλλά χαμηλό κατακόρυφης και δράσης. Ένα παράδειγμα που αναφέρεται στην έρευνα των Lynda Gratton και Catherine Truss είναι της Citibank. Σε μια περίοδο αλλαγής στην εταιρική στρατηγική, υπήρξαν και μεταβολές στο τμήμα HR. Δημιουργήθηκε το Talent Inventory. Ήταν μια νέα διαδικασία που θα υποστήριζε και θα ανανέωνε τις προσλήψεις, τα προγράμματα διαδοχής, τις επιβραβεύσεις. Παρόλα αυτά, το σύστημα αυτό δεν χρησιμοποιήθηκε από τους line managers, με αποτέλεσμα να αποτελέσει ένα καλό εργαλείο που όμως παρέμεινε μόνο στα λόγια.

3) Θεωρητική στρατηγική

Είναι η περίπτωση που υπάρχει στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού και μάλιστα είναι διατυπωμένη με σαφήνεια και με ξεκάθαρους στόχους, αλλά δεν υπάρχει το σύνολο των πολιτικών, διαδικασιών και δράσεων που το υποστηρίζει. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού δηλαδή, κατανοεί τους επιχειρησιακούς στόχους, δεν έχει όμως τη δυνατότητα να τους κάνει πράξη μέσω των εφαρμοσμένων πολιτικών. Έχουμε επομένως, χαμηλό επίπεδο οριζόντιας ευθυγράμμισης και δράσης, αλλά από την άλλη υψηλή κατακόρυφη ευθυγράμμιση.

4) Σκέτη ρητορική

Είναι μια κατηγορία που η στρατηγική στα χαρτιά και στη θεωρία είναι άψογη, αλλά δεν εφαρμόζεται. Υπάρχουν υψηλά επίπεδα κατακόρυφης και οριζόντιας ευθυγράμμισης, αλλά χαμηλά επίπεδα δράσης. Ανήκουν εδώ οι επιχειρήσεις που έχουν ξεκάθαρους στόχους για το ανθρώπινο δυναμικό, εναρμονισμένους με την εταιρική στρατηγική και πλήρως υποστηριζόμενα από διαδικασίες και πρακτικές. Αυτή όμως η εικόνα δεν είναι εμφανής στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης.

Στην περίπτωση αυτή ένα παράδειγμα είναι η BT Payphones. Την εποχή που η κινητή τηλεφωνία επεκτεινόταν, η εταιρεία χάραξε μια στρατηγική με στόχο της εξυπηρέτηση του πελάτη, την αλλαγή της εταιρικής κουλτούρας και την ατομική απόδοση. Για να υποστηριχθεί αυτή η στρατηγική το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού δημιούργησε πρακτικές που σκοπό είχαν την εκπαίδευση των εργαζομένων, την διαφορετική αξιολόγηση, την περαιτέρω ανάπτυξη τους. Όμως, η πολυπλοκότητα των διαδικασιών κατέστησαν την εφαρμογή των πολιτικών δύσκολη έως αδύνατη. Οι εργαζόμενοι και οι διευθυντές τους διαθέτουν άψογες πρακτικές στα χαρτιά, που δεν μπορούν να εφαρμοσθούν.

5) Δράση με άξονα τακτικές

Είναι η περίπτωση που αντιστοιχεί στη διαχειριστική λειτουργία του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού. Υπάρχουν υψηλά επίπεδα δράσης, αλλά χαμηλή κατακόρυφη και οριζόντια ευθυγράμμιση. Οι επιχειρήσεις που δεν θεωρούν το HR στρατηγικής σημασίας

εφαρμόζουν απλά κάποιες πρακτικές για τις βασικές διαδικασίες, χωρίς να υπάρχει άμεση σύνδεση με τους επιχειρησιακούς στόχους.

6) Δράση με άξονα διαδικασίες

Η φυσική εξέλιξη της διαχειριστικής λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού είναι να ξέρουν να σχεδιάζουν και να υλοποιούν πολιτικές και διαδικασίες, όμως να μην υπάρχει και να μην επιδιώκεται καμία στρατηγική ευθυγράμμιση. Ενώ δηλαδή παρατηρείται υψηλή οριζόντια ευθυγράμμιση και δράση, η κατακόρυφη ευθυγράμμιση απουσιάζει.

7) Δράση με άξονα στρατηγική

Στην κατηγορία αυτή ο αρμόδιος διευθυντής έχει κατανοήσει και συνειδητοποιήσει το απαραίτητο συνταίριασμα με τους στρατηγικούς στόχους. Με τον τρόπο αυτό υπάρχει έντονη και οργανωμένη κατακόρυφη ευθυγράμμιση και βέβαια η απαραίτητη δράση. Παρόλα αυτά όμως, σημαντικές διαδικασίες και πολιτικές δεν υφίστανται και με την έλλειψη οριζόντιας ευθυγράμμισης δεν βοηθάει την αποδοτική λειτουργία του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού στα πλαίσια της επιχείρησης.

Αντίστοιχο παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση της Hewlett Packard.

Γύρω στο 1994 στην HP υπήρχε με σαφήνεια διατυπωμένος, στην αποστολή της εταιρείας, ο στόχος για το ανθρώπινο δυναμικό. Η διαχείριση της στρατηγικής HR είχε αφηθεί στα χέρια των line managers και συνεπώς είχε άμεση σχέση με τους επιχειρησιακούς στόχους. Όμως ο ρόλος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού ήταν περιφερειακός και δεν

υπολογίζονταν η τυχόν εμπειρία των στελεχών, οι μεταβαλλόμενες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζονταν σε άλλες επιχειρήσεις και οι προτάσεις των αρμοδίων.

8) Δράση με άξονα στρατηγική και διαδικασίες

Η τελευταία από τις οκτώ στρατηγικές αποτελεί και την ιδανική στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού. Υπάρχουν ορθές και συναφείς πολιτικές και διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού, ευθυγραμμισμένες με εταιρικούς στόχους και μάλιστα εφαρμόζονται αποτελεσματικά.

Είναι δύσκολο να παρατηρηθεί σε επιχειρήσεις, αν και τα τελευταία χρόνια είναι συχνότερο. Μετά τη συνέντευξη με τον κ. Μοσχονά είναι φανερό ότι στην εταιρεία TITAN αυτή η στρατηγική εφαρμόζεται. Θα μπορούσε να αποτελέσει παράδειγμα για πολλές επιχειρήσεις και είναι και ο λόγος που έχει βραβευτεί και ως Best Workplace 2004. Σύμφωνα και με την έρευνα, σε αυτή την κατηγορία ανήκει και η εταιρεία Kraft Foods. Όταν η εταιρική στρατηγική εστίαζε στην ανάπτυξη μέσω εξαγορών, εφαρμόστηκαν πρακτικές HR για ενσωμάτωση των πρακτικών προσωπικού των νέων εταιρειών στη μητρική. Υπήρχαν κίνητρα για την υιοθέτηση και εφαρμογή τους. Όταν λίγα χρόνια αργότερα η εταιρική στρατηγική στράφηκε στην ανάπτυξη μέσω καινοτομιών, άλλαξε και η εταιρική κουλτούρα και το τμήμα HR κλήθηκε να την μεταλαμπαδεύσει στους εργαζομένους. Οι νέες αξίες της καινοτομίας επηρέασε το σύστημα διαχείρισης της απόδοσης, καθώς και την περαιτέρω ανάπτυξη των στελεχών.

Δ. Γενικά Συμπεράσματα

Η προηγηθείσα έρευνα μας βοηθάει να κατανοήσουμε ποιο είναι το επιθυμητό στάδιο για να φτάσει μια επιχείρηση, αλλά και το γεγονός ότι μεσολαβούν αρκετά στάδια μέχρι να φτάσει εκεί. Υπάρχουν κάποια που οι θεωρία κυριαρχεί αλλά δεν μπορεί να γίνει πράξη και κάποια στάδια που ακόμα δεν έχει γίνει απολύτως κατανοητό το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Στις μέρες μας, η θεωρία για στρατηγική μορφή ανθρώπινου δυναμικού διδάσκεται και είναι απαραίτητο για εκείνους που επιθυμούν να ασχοληθούν επαγγελματικά με το αντικείμενο. Σε έντονη συχνότητα πραγματοποιούνται ημερίδες, εκδηλώσεις και εκπαιδευτικά προγράμματα για να μεταλαμπαδεύσουν αυτά τα δεδομένα (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ). Για το λόγο αυτό είναι σίγουρο ότι στο άμεσο μέλλον η πλειοψηφία των επιχειρήσεων, αναπτυγμένες και αναπτυσσόμενες, θα αποδεχθεί την ανάγκη για αλλαγή της δομής της και της σημασίας του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού στην παρούσα και μελλοντική εξέλιξη. Σκοπός όλων των επιχειρήσεων είναι να είναι ανταγωνιστικές. Αυτό απαιτεί να έχουν στρατηγική στοχευόμενη στα επιθυμητά αποτελέσματα, που θα εμπνέει και θα λαμβάνει υπόψη της των πελάτη. Απαιτείται όμως να μπορεί η στρατηγική να μετατρέπεται σε πράξη. Επιπλέον, στις επιχειρήσεις χρειάζονται και ηγέτες, οι οποίοι θα δημιουργούν το όραμα, θα καθοδηγούν προς αυτή την κατεύθυνση, θα προσφέρουν πλάνα δράσης και θα βοηθούν εντέλει τους ανθρώπους τους να εναρμονισθούν με αυτό το όραμα και να προσαρμόσουν τη συμπεριφορά τους με την εταιρική στρατηγική. Προκύπτει η αναγκαιότητα των ηγετών σε κάθε επιχείρηση του σήμερα, σε μια εποχή αλλαγών και κρίσιμων καμπών. Μπορούν οι μάνατζερ να είναι και ηγέτες, αλλά χρειάζεται προώθηση προς αυτή την κατεύθυνση. Τελικά θα δημιουργηθεί αυτή η μορφή επιχείρησης, που κάθε

εργαζόμενος σε αυτή θα λειτουργεί, ικανοποιημένος και συνειδητοποιημένος, σε σύμπνοια με το εταιρικό όραμα και τους εταιρικούς στόχους. Και επιπλέον όλες οι εταιρείες θα ακολουθήσουν το παράδειγμα των αναπτυγμένων και θα εδραιώσουν τη σημαντικότητα του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο ολοένα και θα αποκτά ισχυρότερη βάση, περισσότερες αρμοδιότητες και αναντικατάστατο ρόλο.

Ε. Παραρτήματα

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ