

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
& ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΑΝΩΝΥΜΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ
ΠΑΡΟΧΗΣ ΡΑΔΙΟΤΗΛΕΟΠΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ**

Ασημίνα Ι.Ξένου

**«Στρατηγική Σημασία Ανθρώπινου Δυναμικού &
Μελέτη Περίπτωσης Ανώνυμης Εταιρείας Παροχής
Ραδιοτηλεοπτικών Υπηρεσιών»**

Η εργασία αυτή υποβάλλεται για τη μερική κάλυψη των απαιτήσεων με στόχο
την απόκτηση του διπλώματος

Μεταπτυχιακό Δίπλωμα Σπουδών στην

«Οικονομική & Επιχειρησιακή Στρατηγική»

M.Sc - Master of Science in Economic and Business Strategy

από

το Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Ασημίνα Ι. Ξένου

Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης

Πειραιάς, 2008

ΔΗΛΩΣΗ

Η παρούσα εργασία με θέμα:

«Στρατηγική Σημασία Ανθρώπινου Δυναμικού»

Είναι πρωτότυπη και εκπονήθηκε αποκλειστικά και μόνο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού τίτλου στην «Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική» του Οικονομικού Τμήματος του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Πειραιάς, 06/10/2008

Η φοιτήτρια και συγγραφέας της εργασίας,

Ξένου Ι. Ασημίνα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εργασία αυτή έχει ως σκοπό να τονίσει την αναγκαιότητα της δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του ανθρώπινου παράγοντα δίνοντας έμφαση στη σημαντικότητα της συμμετοχής του ανθρώπινου δυναμικού σε όλα τα λειτουργικά επίπεδα μιας επιχείρησης και ταυτόχρονα σχεδιάζοντας την καταλληλότερη, για κάθε εταιρεία, στρατηγική διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων ώστε να επιτύχει ακόμα καλύτερες επιδόσεις στο σημερινό ολοένα αυξανόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Ειδικότερα, παρατίθεται μια λεπτομερής περιγραφή της συμβολής του στρατηγικού μάνατζμεντ στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, αναλύεται ο τρόπος ανάπτυξης, σχεδιασμού και υλοποίησης μιας στρατηγικής διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, παρουσιάζονται οι επιδράσεις που προκαλούνται από την εφαρμογή μιας τέτοιας στρατηγικής σε διάφορους τομείς, όπως η παραγωγικότητα, ενώ ταυτόχρονα επισημαίνονται τα πλεονεκτήματα που μια επιχείρηση μπορεί να επιτύχει αλλά και οι κίνδυνοι που πιθανόν να αντιμετωπίσει, καθώς και τις απειλές ή ευκαιρίες που μπορούν να της παρουσιαστούν και να την επηρεάσουν στους στόχους που έχει θέσει. Τελειώνοντας, γίνεται αναφορά σε θεωρίες που σχετίζονται με την ανάπτυξη στρατηγικών της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, οι οποίες με τη σειρά τους ενισχύουν την άποψη ότι όλοι οι οργανισμοί θα πρέπει να δώσουν άμεση προτεραιότητα στη δημιουργία στρατηγικής και στο τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο συνηθίζεται να έρχεται σε δεύτερη μοίρα.

Για την επίτευξη των στόχων της εργασίας έγινε εκτενής χρήση ξένης και ελληνικής βιβλιογραφίας, μελέτη ερευνών και άρθρων όπως επίσης και επίσκεψη δικτυακών τόπων.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Για την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας, θα ήθελα αρχικά να ευχαριστήσω την οικογένεια μου και κυρίως τους γονείς μου για τον μοναδικό τρόπο που έχουν να με ενθαρρύνουν και να παρακινούν σε κάθε μου προσπάθεια, όπως επίσης και για την ηθική συμπαράσταση που μου έδειξαν σε όλη τη διάρκεια των σπουδών μου και τη μέχρι τώρα πορεία μου.

Επίσης, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στην επιβλέπουσα την εργασία, καθηγήτρια του Τμήματος Οικονομικής Επιστήμης Χατζηδήμα Σταματίνα για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγηση της.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

| | |
|--|----|
| ΕΙΣΑΓΩΓΗ | 1 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ..... | 3 |
| 1.1 Ο ρόλος των ανθρώπινων πόρων στη λειτουργία της διοίκησης..... | 3 |
| Προγραμματισμός..... | 5 |
| Οργάνωση & Στελέχωση..... | 6 |
| Διεύθυνση & Έλεγχος..... | 9 |
| 1.2 Λειτουργίες Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων..... | 13 |
| 1.3 Οι στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού..... | 17 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ | 19 |
| 2.1 Εισαγωγή..... | 19 |
| 2.2 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος..... | 20 |
| 2.3 Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος..... | 27 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ | 30 |
| 3.1 Ορισμός Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων | 30 |
| 3.2 Αρχές και πλεονεκτήματα της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων | 35 |
| 3.3 Λόγοι Εφαρμογής Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων..... | 38 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ..... | 43 |
| 4.1 Βήματα Ανάπτυξης Στρατηγικής Ανθρώπινου Δυναμικού..... | 47 |
| 4.2 Δημιουργία Αποτελεσματικής Εταιρικής Ομάδας (Team Building) | 52 |
| 4.3 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Νέα Τεχνολογία..... | 55 |
| 4.4 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Ψυχολογία | 57 |
| 4.5 Στρατηγική Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και Παραγωγικότητα | 58 |
| 4.6 Εναρμόνιση και Ευελιξία στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού | 60 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ | 64 |
| 5.1 Εισαγωγή..... | 64 |

| | |
|---|----|
| 5.2 Διαμόρφωση Στρατηγικής στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων..... | 65 |
| 5.3 Τρόποι προσέγγισης της διαμόρφωσης της στρατηγικής..... | 69 |
| 5.4 Σχεδιασμός και Υλοποίηση της Στρατηγικής στη ΔΑΠ | 71 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΘΕΩΡΙΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΜΕ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ | 76 |
| 6.1 Ανταγωνιστικές Στρατηγικές των Miles και Snow (1984)..... | 76 |
| 6.2 Έλεγχος και αφοσίωση από τον Walton (1985) | 79 |
| 6.3 Η προσέγγιση της ΔΑΠ από τους Brewster & Larsen (1992)..... | 82 |
| 6.4 Οι ρόλοι της ΔΑΠ κατά τον Ulrich (1997)..... | 85 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΠΡΙΝ ΚΑΙ ΜΕΤΑ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ | 87 |
| ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ | 94 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ..... | 96 |
| ΑΡΘΡΑ | 98 |

ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

| | |
|--|-----------|
| Πίνακας 1: Οργάνωση Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων | 9 |
| Πίνακας 2: Προϋποθέσεις Επιβίωσης στο Σύγχρονο Παγκοσμιοποιημένο Περιβάλλον | 19 |
| Πίνακας 3: Τρόποι Σχεδιασμού Στρατηγικής ΔΑΠ..... | 67 |
| Πίνακας 4: Επιμέρους Δραστηριότητες ΔΑΠ ανάλογα με τη Στρατηγική Υπεράσπισης ή Αναζήτησης..... | 78 |
| Πίνακας 5: Σύνδεση Επιχειρησιακής Στρατηγικής με Επιμέρους Δραστηριότητες της ΔΑΠ..... | 86 |

ΛΙΣΤΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

| | |
|--|----|
| Διάγραμμα 1: Βαθμός Ανάμιξης Λειτουργιών στη Στρατηγική της Επιχείρησης | 16 |
| Διάγραμμα 2: Ενδεικτική Ανάλυση του Εξωτερικού Μάκρο-Περιβάλλοντος μιας Επιχείρησης (PEST Analysis)..... | 21 |
| Διάγραμμα 3: Το Υπόδειγμα των Πέντε Δυνάμεων του Porter..... | 22 |
| Διάγραμμα 4: Στρατηγική Ευθυγράμμιση..... | 42 |
| Διάγραμμα 5: Σχεδιασμός Στρατηγικής στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων..... | 50 |
| Διάγραμμα 6: Τέσσερα κλειδιά μεταβλητών σε μια διαδικασία οικοδόμησης της εταιρικής ομάδας..... | 54 |
| Διάγραμμα 7: Ρόλοι ΔΑΠ με βάση την ολοκλήρωση και την αποκέντρωση (Brewster & Larsen) | 83 |
| Διάγραμμα 8: Ρόλοι της ΔΑΠ με το χρονικό ορίζοντα και το περιεχόμενο της διοίκησης..... | 85 |

ΓΛΩΣΣΑΡΙΟ

ΔΑΔ = Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

ΔΑΠ = Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

HRM = Human Resource Management

SHRM = Strategic Human Resource Management

ΣΔΑΔ = Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

COPS = Culture, Organization, People, HR Systems

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

«Οι άνθρωποι είναι το πιο πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο» είναι ένα κλισέ με το οποίο κανένας μέλος καμίας διευθυντικής ομάδας δε θα διαφωνούσε. Ωστόσο, η πραγματικότητα για πολλές οργανώσεις είναι ότι οι άνθρωποι υποαπασχολούνται, παραμένουν υποτιμημένοι και ανεκπαιδευτοι, χωρίς καμία υποκίνηση με αποτέλεσμα να δημιουργούν μία εικόνα για τους εαυτούς τους πολύ μέτρια σε σχέση με τις ικανότητες και τα προσόντα τους.

Οι νέες τεχνολογίες που εισήλθαν στη ζωή μας με ραγδαίους ρυθμούς, κατά το πέρασμα από τη βιομηχανική εποχή στη νέα κοινωνία της πληροφορίας, προκειμένου να αξιοποιηθούν αποτελεσματικά για τη βελτίωση των όρων και των συνθηκών ζωής μας, απαιτούν να μεταφερθεί η έμφαση στον άνθρωπο, που είναι αναμφισβήτητα το σημαντικότερο στοιχείο στην παραγωγική διαδικασία.

Ο ρυθμός των αλλαγών που αντιμετωπίζουν όλες οι εταιρείες δεν ήταν ποτέ μεγαλύτερος και οι οργανισμοί πρέπει να απορροφήσουν και να διαχειριστούν τις αλλαγές με πολύ ταχύτερους ρυθμούς από ό, τι στο παρελθόν. Για την εφαρμογή μιας επιτυχημένης επιχειρηματικής στρατηγικής για την αντιμετώπιση της πρόκλησης αυτής, οι οργανώσεις, μικρές ή μεγάλες, θα πρέπει να διασφαλίζουν ότι, έχουν το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό το οποίο θα καταφέρει να εφαρμόσει με επιτυχία την επιλεγείσα στρατηγική

Η αγορά για ταλαντούχους, ικανούς ανθρώπους είναι ανταγωνιστική και πλέον ακριβή.

Προσλαμβάνοντας νέο προσωπικό μπορεί να δημιουργηθούν προβλήματα στους ήδη

υπάρχοντες υπαλλήλους. Επίσης, χρειάζεται χρόνος για τους νέους υπαλλήλους για να υπάρξει ευαισθητοποίηση ως προς την κουλτούρα της εταιρείας και σωστή ενημέρωση σχετικά με τα προϊόντα, τις διεργασίες και την εσωτερική οργάνωση.

Όπως οι οργανώσεις ποικίλλουν σε μέγεθος, στόχους, λειτουργίες, πολυπλοκότητα, δομή, φύση του προϊόντων και υπηρεσιών, έτσι και διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού συνεισφέρει σε πολλά τμήματα μιας εταιρείας. Όμως, στις περισσότερες εταιρείες ο απώτερος στόχος τους είναι να εξασφαλίσουν ότι ανά πάσα στιγμή η επιχείρηση είναι σωστά στελεχωμένη από τον κατάλληλο αριθμό ατόμων με δεξιότητες που σχετίζονται με τις επιχειρηματικές ανάγκες, δηλαδή, δεν υπάρχει πλεονάζον προσωπικό ή έλλειψη προσωπικού σε έναν κλάδο ή γενικότερα στην εταιρεία.

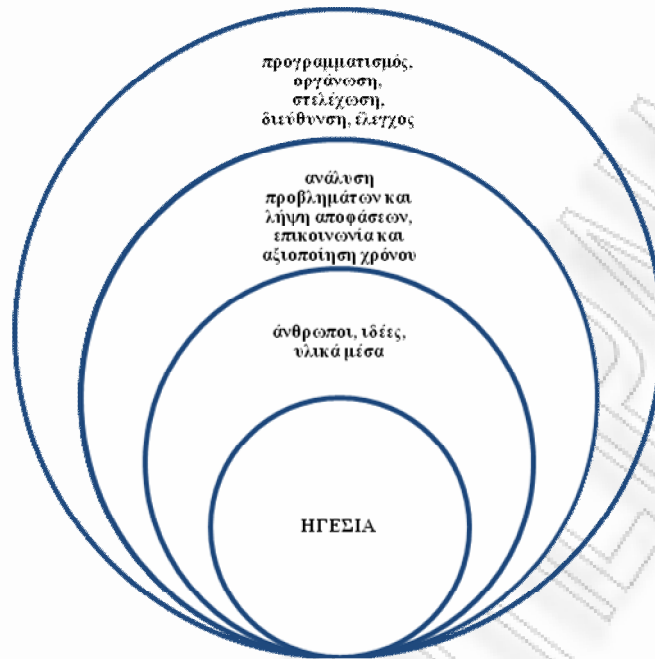
Τα θέματα ανθρώπινου δυναμικού δημιουργούν την ανάγκη για μια καλά μελετημένη στρατηγική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, με την ακρίβεια και λεπτομέρεια που μια αντίστοιχη στρατηγική μάρκετινγκ έχει. Η αποτυχία στη λάθος επιλογή, σχεδιασμό και εφαρμογή στρατηγικής για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, μπορεί και πιθανότατα θα οδηγήσει σε αποτυχίες στη λειτουργία της ίδιας της επιχείρησης. Το σύνολο των ανθρώπινων πόρων προσφέρονται για την προώθηση της σκέψης, την ενθάρρυνση της συζήτησης, τη μελέτη του επιχειρησιακού περιβάλλοντος και την ανάπτυξη μιας υγιούς στρατηγικής διαχείριση των ανθρώπινων πόρων προς όφελος της εταιρείας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

1.1 Ο ρόλος των ανθρώπινων πόρων στη λειτουργία της διοίκησης

Όλα τα κείμενα που έχουν γραφτεί περί ανθρώπινων πόρων κυριαρχούνται από μια θεμελιακή αντίληψη που βασίζεται στην υπόθεση ότι υπάρχει μία επιχείρηση η οποία έχει κιάλας επιλέξει και επιδιώκει συγκεκριμένους στόχους. Η αντίληψη αυτή βασίζεται επίσης στην υπόθεση πως οι στόχοι της επιχείρησης έχουν γίνει αποδεκτοί από τα μέλη που την απαρτίζουν, έστω κι αν δεν έχουν συμμετάσχει στη διαμόρφωση τους. Οι στόχοι αυτοί μπορεί να είναι οικονομικοί, κοινωνικοί ή συνδικαλιστικοί.

Για να υλοποιηθούν όμως οι όποιοι στόχοι, χρειάζονται άνθρωποι, ιδέες και υλικά, μέσα τα οποία όμως, αν και απαραίτητα, δεν επαρκούν από μόνα τους. Χρειάζεται επιπλέον η ηγετική λειτουργία που θα τα αξιοποιήσει κατάλληλα. Γι αυτό το λόγο, η ηγεσία δημιουργεί προγράμματα, συντονίζει τις ενέργειες των ανθρώπων και την αξιοποίηση των υλικών μέσων και αναπτύσσει κριτήρια αποδοτικότητας και συστήματα ελέγχου για την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης.



Εδώ χρειάζεται μια παρένθεση: η καλή, αποδοτική ηγεσία χαρακτηρίζεται όχι μόνο από αποτελεσματικότητα στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης αλλά και από αποτελεσματικότητα συνοδευόμενη με οικονομία, είτε αυτή αφορά οικονομικό, είτε ανθρώπινο και κοινωνικό κόστος. Ένα απλό παράδειγμα είναι το σβήσιμο μιας μικρής φωτιάς με τόνους νερό. Σ' αυτή την περίπτωση, έχουμε αποτελεσματικότητα στο σβήσιμο της φωτιάς, αλλά όχι οικονομία. Αν χρησιμοποιούσαμε την απαραίτητη ποσότητα χημικής διάλυσης από τον πυροσβεστήρα, τότε θα είχαμε αποτελεσματικότητα και οικονομία.

Η ηγεσία των επιχειρήσεων μετέρχεται, συνειδητά ή όχι, σε ορισμένες συνεχείς δραστηριότητες, όπως η επικοινωνία, η ανάλυση προβλημάτων και η λήψη αποφάσεων, καθώς και η αξιοποίηση του χρόνου. Υπάρχουν όμως και ορισμένες δραστηριότητες που έχουν διαδοχική αλληλουχία, όπως ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η στελέχωση, η διεύθυνση και ο έλεγχος.

Προγραμματισμός

Προγραμματισμός, κατά τον κλασικό ορισμό, είναι ο ορθολογιστικός προσδιορισμός του σημείου που βρισκόμαστε, που θέλουμε να φτάσουμε, με ποιο τρόπο θα καλύψουμε αυτή την απόσταση και πότε θα φτάσουμε εκεί. Είναι μια διαδικασία που επιτρέπει σε μια επιχείρηση να προβλέψει τη μελλοντική της πορεία, με μεγάλο βαθμό σιγουριάς, με βάση αποφάσεις που παίρνει.

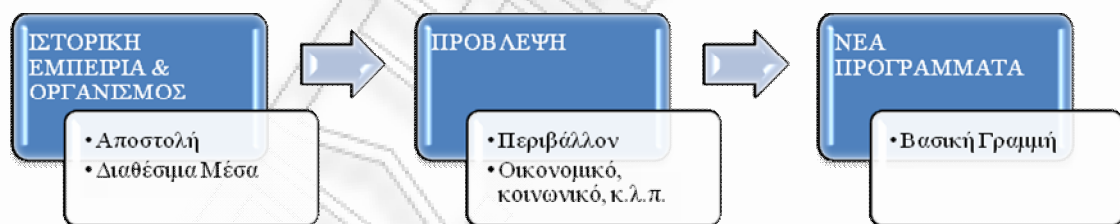
Από τον ορισμό προκύπτει πως ο προγραμματισμός είναι η πρωταρχική δραστηριότητα της ηγετικής λειτουργίας που προδικάζει και την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα των άλλων δραστηριοτήτων. Η ανάγκη για προγραμματισμό γίνεται όλο και πιο επιτακτική, όσο επιταχύνεται ο ρυθμός της αλλαγής στο κοινωνικό, οικονομικό και τεχνολογικό περιβάλλον. Το σύγχρονο ηγετικό στέλεχος έχει τρεις επιλογές, να αρνηθεί την αλλαγή, να αντιδράσει στην αλλαγή ή να προγραμματίσει με βάση την αλλαγή. Μονάχα η τελευταία επιλογή έχει νόημα.

Ο προγραμματισμός είναι δραστηριότητα λήψης αποφάσεων, με την έννοια πως απαιτεί ανάλυση της ιστορικής εμπειρίας και της παρούσας κατάστασης και επιλογή από εναλλακτικές πορείες για την επίτευξη στόχων. Όμως, αν και αναφέρεται στο μέλλον, δεν ασχολείται με μελλοντικές αποφάσεις στο παρόν που επιδρούν στο μέλλον.

Ο σωστός προγραμματισμός μεταπηδά στο τέλος της υπο εξέταση περιόδου, όπου τοποθετεί, δοκιμαστικά, τους στόχους του και μετά, κατευθυνόμενος προς τα πίσω, προσπαθεί να προσδιορίσει το χρονοδιάγραμμα για την επίτευξη ενδιάμεσων στόχων, καθώς και τις ενέργειες που θα ελαχιστοποιήσουν το ρίσκο που προέρχεται από την αβεβαιότητα των αστάθμητων εξωτερικών παραγόντων.

Αφού περάσει η διαδικασία του προγραμματισμού από την ανάλυση της ιστορικής εμπειρίας και της παρούσας κατάστασης της επιχείρησης, από την άποψη της αποστολής και των μέσων που διαθέτει, προχωρά στην εκτίμηση του περιβάλλοντος και των παραγόντων που ξεπερνούν τον έλεγχο της διοίκησης της επιχείρησης (οικονομικών, κοινωνικών, δημοσιονομικών, κ.α.) και καταλήγει στην οριστικοποίηση των στόχων.

Οι στόχοι πρέπει να μπορούν να εκφραστούν ποσοτικά ή τουλάχιστον να μπορεί να αξιολογηθεί η επίτευξη τους με συγκεκριμένα αντικειμενικά κριτήρια. Πρέπει επίσης να διατυπωθούν κατά τρόπο ο οποίος τους καθιστά αντιληπτούς από όλους αυτούς που καλούνται να τους υλοποιήσουν.



Είναι σαφές πως **άνθρωποι με στόχους είναι αποτελεσματικότεροι από ανθρώπους χωρίς στόχους**, και πως ο βαθμός αποδοχής ενός προγράμματος από τα στελέχη και τα μέλη μίας επιχείρησης και η προσπάθεια που καταβάλλουν για την υλοποίησή του, σχετίζεται άμεσα με το βαθμό συμμετοχής τους στη διαδικασία του προγραμματισμού.

Οργάνωση & Στελέχωση

Η οργάνωση ως διοικητική δραστηριότητα έχει διπλή έννοια. Αναφέρεται στη διαδικασία που συνδυάζει την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και των υλικών

μέσων μιας επιχείρησης, με τρόπο που να προωθείται η επίτευξη των επιλεγμένων στόχων στο πλαίσιο του προγραμματισμού που έχει προηγηθεί. Αναφέρεται ακόμα στη δόμηση της εξουσίας και τη ρύθμιση των σχέσεων εξουσίας, ευθύνης και λογοδοσίας.

Μοναδικός σκοπός της ύπαρξης και λειτουργίας της οργάνωσης, ως διαδικασίας και ως δομής, είναι η επίτευξη στόχων. Αν δεν υπάρχουν στόχοι, δεν χρειάζεται προγραμματισμός για την επίτευξη τους. Και αν δεν υπάρχει προγραμματισμός με αντικειμενικούς σκοπούς, μακροπρόθεσμους και βραχυπρόθεσμους, με στρατηγική, με τακτική και συγκεκριμένα πλάνα δουλειάς, αυτονομία, δε χρειάζεται και η οργάνωση.

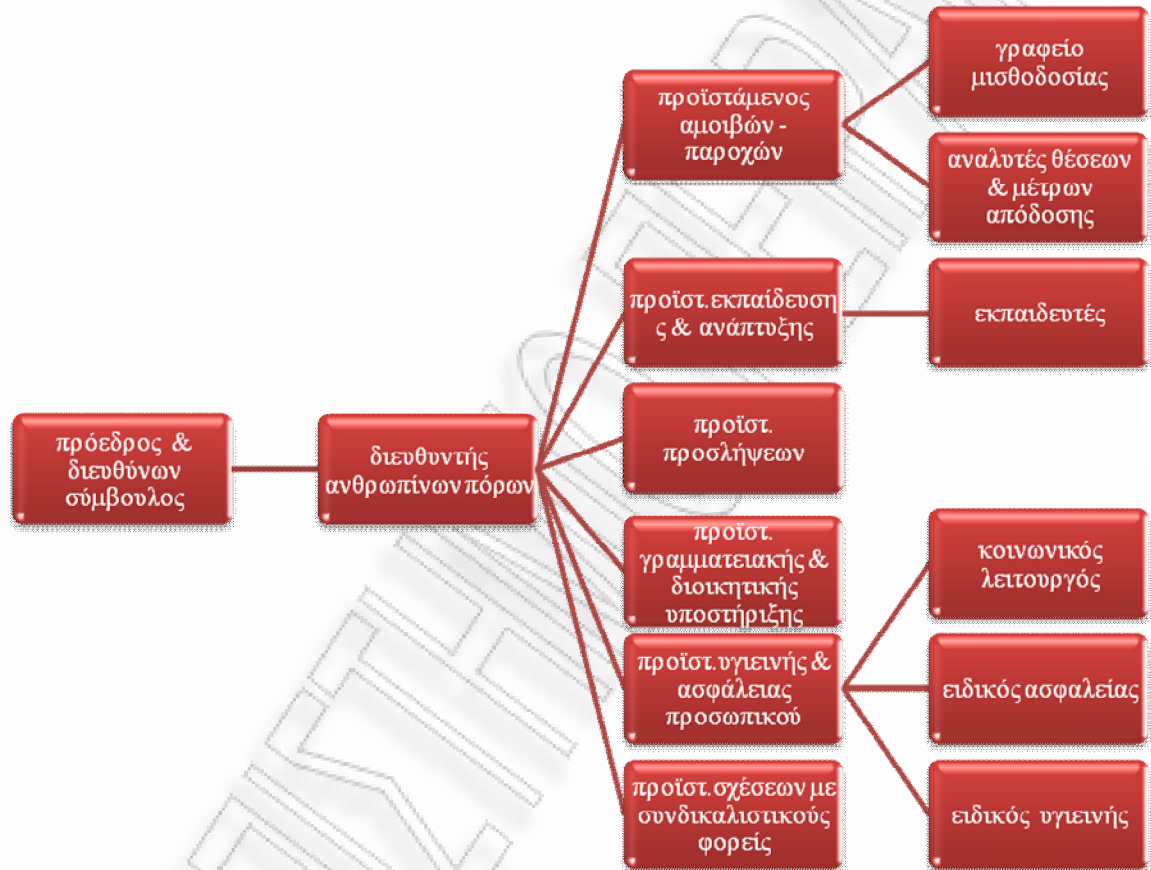
Υπάρχει όμως, αναπόφευκτα, μία αλληλοσύνδεση και αλληλεξάρτηση της οργάνωσης και των άλλων διοικητικών δραστηριοτήτων. Γιατί, αν και οι επιθυμητοί στόχοι διαμορφώνονται δοκιμαστικά, η οριστικοποίησή τους εξαρτάται από τη δυνατότητα της ύπαρξης, οργάνωσης, στελέχωσης, συντονισμού, διεύθυνσης και ελέγχου των στοιχείων-ανθρώπινων και υλικών-που απαιτούνται για την υλοποίησή τους. Κατά συνέπεια, η οργανωτική δραστηριότητα μπορεί να εξεταστεί μόνο σε συσχετισμό με τις άλλες διοικητικές δραστηριότητες.

Βασικό πρώτο βήμα στη μεθοδολογία της οργάνωσης είναι ο εντοπισμός και η τμηματοποίηση των λειτουργιών της επιχείρησης και των καθηκόντων που θεωρούνται απαραίτητα για την υλοποίηση των προγραμμάτων του. Από αυτή τη διαδικασία, προκύπτουν οι αρμοδιότητες των τμημάτων και οι μονάδες εργασίας που τοποθετούνται σε συγκεκριμένα σημεία της διοικητικής ιεραρχίας, με βάση το περιεχόμενο και το σκοπό που εξυπηρετούν. Έτσι, παίρνουν μορφή ή δομή εξουσίας, οι

σχέσεις προϊσταμένων-υφισταμένων και η εξειδίκευση των διοικητικών θέσεων, σε θέσεις γραμμής, θέσεις επιτελικές και θέσεις λειτουργικές.

Η οργανωτική δομή αντανακλά τις σχέσεις εξουσίας και επικοινωνίας, καθέτως και οριζοντίως. Αντανακλά επίσης την έκταση του ελέγχου που ασκεί ένας προϊστάμενος, και αυτό μεταφράζεται στον αριθμό των υφισταμένων του. Δομές επιχειρήσεων που λειτουργούν συγκεντρωτικά χαρακτηρίζονται από περισσότερα επίπεδα ιεράρχησης και πολύ μικρό αριθμό υφισταμένων ανά προϊστάμενο. Αντίθετα, αποκεντρωμένες δομές χαρακτηρίζονται από λιγότερα επίπεδα ιεράρχησης και μεγαλύτερο αριθμό υφισταμένων ανά προϊστάμενο. Οι πρώτες δομές είναι γνωστές και ως υψηλές, οι δεύτερες είναι γνωστές ως επίπεδες.

Πίνακας 1: Οργάνωση Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων



Διεύθυνση & Έλεγχος

Πρωταρχική είναι η ανάγκη ύπαρξης συγκεκριμένων στόχων και συστηματικού προγραμματισμού, οργανωτικής δομής και στελεχών που αποβλέπουν στην επίτευξη τους. Αυτές οι δραστηριότητες, όμως, από μόνες τους δεν είναι εγγύηση για την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

Χρειάζεται και η διεύθυνση που έχει την πρωτοβουλία της καθοδήγησης και της δραστηριοποίησης της επιχείρησης, μέσα στο δεδομένο προγραμματισμό και οργανωτικό πλαίσιο, διαμορφώνοντας πολιτική, πλάνα δουλειάς, μεθόδους, συστήματα, διαδικασίες και εσωτερικούς κανονισμούς.

Με την έννοια αυτή, η διευθυντική δραστηριότητα είναι κατ' εξοχήν συντονιστική, αν και ο συντονισμός είναι αναπόσπαστο μέρος όλων των άλλων διοικητικών δραστηριοτήτων. Η διεύθυνση μιας επιχείρησης, για να συμβάλλει αποτελεσματικά στην πραγματοποίηση των στόχων της, κάνει χρήση των αρχών της εφαρμοσμένης ψυχολογίας, που αφορούν στην υποκίνηση, στην επικοινωνία, στις διαπροσωπικές σχέσεις, στη δυναμική της ομάδας και της ηγετικής λειτουργίας με την πλατιά της έννοια.

Η παρακολούθηση της απόδοσης μιας επιχείρησης, σε συσχετισμό με προφασισμένα πρότυπα, ο έλεγχος με τη θετική του μορφή, είναι επίσης μια αναγκαία διοικητική δραστηριότητα. Ο προληπτικός έλεγχος αποβλέπει στην ολοκληρωτική πρόληψη, ή πρακτικότερα, στην ελαχιστοποίηση των αποκλίσεων της πραγματικής απόδοσης από τη στοχευόμενη απόδοση. Ο διορθωτικός έλεγχος έχει σκοπό να εντοπίσει την απόκλιση, όταν συμβεί, και να ληφθούν τα απαραίτητα μέτρα για τη διόρθωση της.

Είναι βέβαια ευκολονόητο πως η αδυναμία της διοίκησης να προβλέπει με ακρίβεια ορισμένους αστάθμητους παράγοντες, και ιδιαίτερα τον ανθρώπινο, αποκλείει τη βεβαιότητα της τέλει πρόβλεψης των αποκλίσεων. Γι αυτό, η προσπάθεια της πρέπει να απευθύνεται στην ελαχιστοποίηση τους και παράλληλα στην ανάπτυξη της ικανότητας της να παίρνει διορθωτικές πρωτοβουλίες.

Πρέπει, κατά συνέπεια, να διατίθεται χρόνος και να καταβάλλεται κάθε δυνατή προσπάθεια να προδιαμορφώνονται τα μέτρα και τα πρότυπα της ανεκτής αποδοτικότητας της επιχείρησης, ή συγκεκριμένων τμημάτων της, με την πλήρη συμμετοχή αυτών που καλούνται να εκτελούν τα σχέδια. Έτσι δημιουργείται κοινή αντίληψη και αποδοχή αυτών των προτύπων, σε τρόπο που μεγιστοποιείται η πιθανότητα της εκπλήρωσης τους. Και αντί να σπαταλιέται χρόνος για να γίνονται διορθώσεις, η δουλειά γίνεται σωστή εξ' αρχής.

Ο μεγάλος κίνδυνος του ελέγχου, ως διοικητικής δραστηριότητας, είναι πως συχνά γίνεται τροχοπέδη στην αποτελεσματικότητα, γιατί καταλήγει να είναι αυτοσκοπός και όχι μέσο για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας και, σε τελευταία ανάλυση, την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Αυτό που φταίει συνήθως είναι η ανασφάλεια που νιώθουν οι διοικήσεις πολλών επιχειρήσεων και υπηρεσιών, που τις οδηγεί σε μεταβολή της διαδικασίας του ελέγχου σε γραφειοκρατικό τέρας, καχύποπτο και δύσκαμπτο, πληθωρικό σε κανονισμούς και επίπεδα ελέγχου, που τελικά προκαλούν τη δυσφορία και την αλλοτρίωση των στελεχών και των μελών τους. Αυτή όμως η διαπίστωση δε δικαιολογεί το πέρασμα στο άλλο άκρο, όπου το κάθε στέλεχος της επιχείρησης αυτοπροσδιορίζεται, με προσωπικά, υποκειμενικά κριτήρια απόδοσης, ξέχωρα από τη υπόλοιπη επιχείρηση, πράγμα που μοιραία οδηγεί στο χάος.

Κάπου ανάμεσα στα δύο αυτά άκρα βρίσκεται η χρυσή τομή, που είναι διαφορετική για κάθε επιχείρηση, ανάλογα με την αποστολή της, τους στόχους της, τον προγραμματισμό της και τις ιδιάζουσες ανθρώπινες σχέσεις που έχει καλλιεργήσει. Και βρίσκεται αυτή η χρυσή τομή στον ιδεώδη συνδυασμό τυπικής διαδικασίας και

αποκέντρωσης της εξουσίας, που θα εξασφαλίσει την υπεύθυνη συμβολή των στελεχών στην επίτευξη των στόχων και την ελευθερία κίνησης τους στο πλαίσιο του αυτοελέγχου.

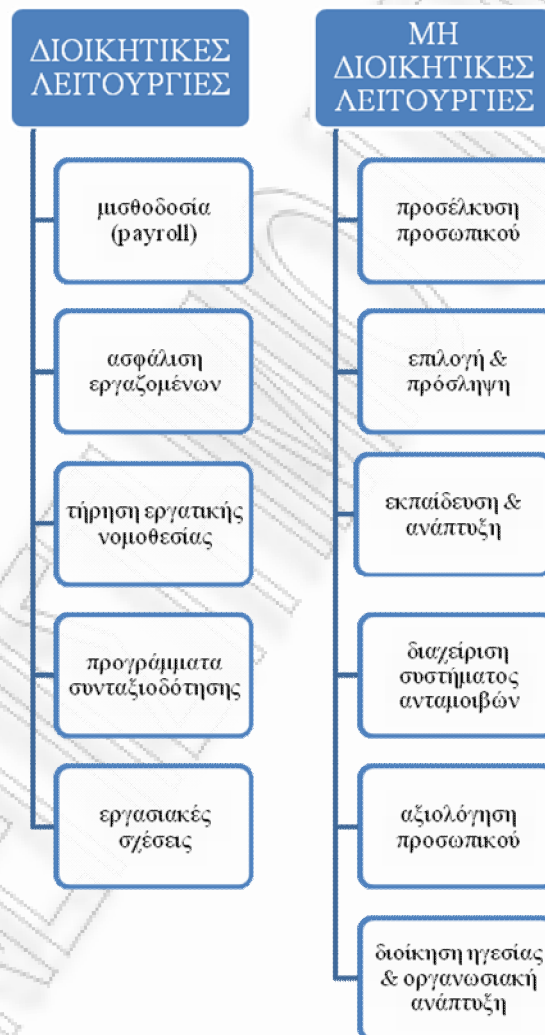
Η διαδικασία του ελέγχου περιέχει το στοιχείο της ανάλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων, σε μεγάλο βαθμό. Από την ανάλυση των στοιχείων, η διοίκηση προχωρεί στην αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων, που μπορεί να περιλαμβάνουν τη συνέχιση της τρέχουσας πορείας χωρίς διακοπή, την τροποποίηση της πορείας ή ακόμα και την τροποποίηση των προτύπων απόδοσης, με βάση νέα πληροφόρηση που δεν υπήρχε όταν διαμορφώθηκαν τα προγράμματα.

Για να είναι αποτελεσματική η διαδικασία του προληπτικού ελέγχου, πρέπει να περιέχει προβλέψεις για το μέλλον της επιχείρησης και να διατυπώνονται τα πρότυπα της επιδιωκόμενης απόδοσης με σαφήνεια και απλότητα, αποφεύγοντας την τεχνική γλώσσα των εμπειρογνομόνων του προγραμματισμού. Πρέπει επίσης να υπάρχει κάποιο σύστημα γρήγορης πληροφόρησης της διοίκησης πάνω στους πιο κρίσιμους δείκτες της αποδοτικότητας της επιχείρησης, ποσοτικά και ποιοτικά. Είναι επίσης αναγκαίο, η επιχείρηση να διαθέτει ευελιξία για να μπορεί να προσαρμοστεί, με βάση τις εξελίξεις του χώρου, μιας και οι σύγχρονες επιχειρήσεις δε λειτουργούν σε στατικό περιβάλλον.

Πάνω απ' όλα όμως, έχει πρωταρχική σημασία να κατανοήσουν οι διοικήσεις των επιχειρήσεων την ανάγκη της προσεκτικής ανάπτυξης συστημάτων ελέγχου, με την ουσιαστική συμμετοχή των στελεχών και μελών τους στη διαμόρφωση και στη λειτουργία τους.

1.2 Λειτουργίες Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Παρόλο που από επιχείρηση σε επιχείρηση διαφέρει η πολιτική που ακολουθείται όσον αφορά τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, είναι αποδεκτό ότι οι βασικές λειτουργίες του συγκεκριμένου τμήματος θα μπορούσαν να συνοψιστούν στις ακόλουθες.



Όσον αφορά το διαχωρισμό που έχει γίνει ανάμεσα σε διοικητικές και μη διοικητικές λειτουργίες, προκύπτει από τη φύση των αντίστοιχων ενεργειών. Οι διοικητικές λειτουργίες αφορούν πιο διαδικαστικές και συγκεκριμένες ενέργειες, ενώ οι μη διοικητικές από τη φύση τους θεωρούνται πιο ενδιαφέρουσες αφού έχουν να κάνουν με

τη δημιουργία πολιτικής και τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Ακολούθως αναλύονται οι προαναφερόμενες λειτουργίες:

➤ *ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ*

- 1. Μισθοδοσία: υπολογισμός μισθών και φόρου μισθωτών υπηρεσιών, προγραμματισμός αδειών, διαχείριση απολύσεων, προσλήψεων, εργατικών ατυχημάτων*
- 2. Ασφάλιση εργαζομένων: διαμόρφωση ασφαλιστικών κλάσεων και πληρωμή εισφορών*
- 3. Τήρηση Εργατικής Νομοθεσίας: παρακολούθηση του εργατικού δικαίου και αναπροσαρμογή των δεδομένων σε τυχόν αλλαγές του*
- 4. Προγράμματα Συνταξιοδότησης: υπολογισμός συντάξεων*
- 5. Εργασιακές Σχέσεις: επίλυση διενέξεων και υποστήριξη δικαιωμάτων μέσα από τη δημιουργία συνδικαλιστικών οργάνων, σωστή και έγκαιρη ενημέρωση του προσωπικού από τη διοίκηση*

➤ *ΜΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ*

- 1. Προσέλκυση Προσωπικού: ανακοίνωση ύπαρξης κενής θέσης, προσπάθεια εντυπωσιασμού της εταιρείας χρησιμοποιώντας εσωτερικές ή εξωτερικές μεθόδους*
- 2. Επιλογή και Πρόσληψη: συλλογή βιογραφικών, διενέργεια συνεντεύξεων και ποικίλης ύλης τεστ, αξιολόγηση υποψηφίων και επιλογή*
- 3. Ανάπτυξη και Εκπαίδευση: απόκτηση νέων ικανοτήτων και διοικητικών/τεχνικών γνώσεων, ευκαιρία για διεύρυνση της προσωπικότητας, αύξηση αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητας*

εργαζομένων, βελτίωση επικοινωνίας μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων

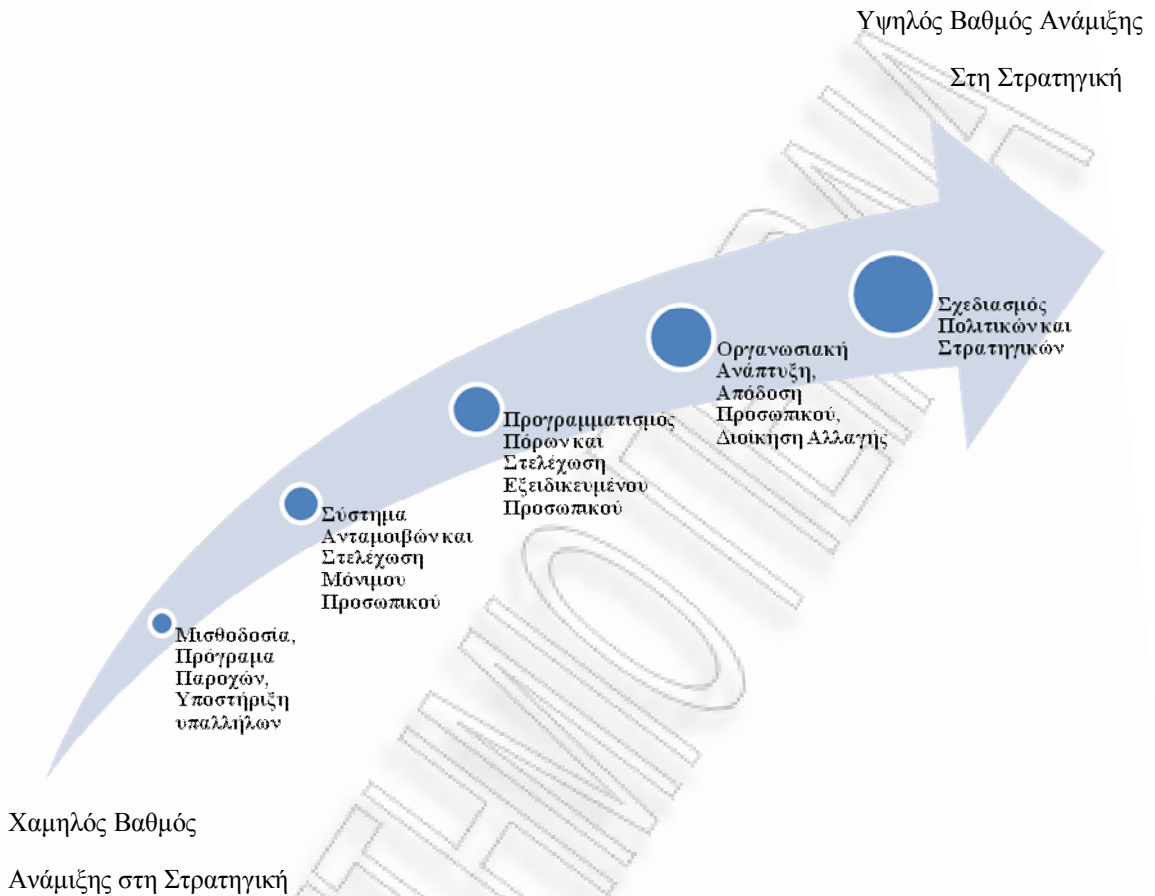
4. *Διαχείριση Συστήματος Ανταμοιβών: ομαδικές ασφαλίσεις ζωής, ιατρική και νοσοκομειακή περίθαλψη, κοινωνικά προγράμματα, βοήθεια στην καταβολή διδάκτρων, παροχή γεύματος/αυτοκινήτου/κινητού τηλεφώνου, καταβολή bonus*
5. *Αξιολόγηση: εφαρμογή σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, έμφαση σε κοινούς εταιρικούς στόχους, ανταμοιβή υψηλών αποδόσεων και τοποθέτηση επιπλέον κινήτρων*
6. *Διοίκηση Ηγεσίας & Οργανωσιακή Ανάπτυξη: παροχή κατευθυντήριων γραμμών και συντονισμός ενεργειών, διατήρηση κουλτούρας σε κάθε εταιρεία, έλεγχος εκτέλεσης ενεργειών, επίτευξη στρατηγικών στόχων*

Κάθε μια από τις παραπάνω λειτουργίες του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού εξυπηρετεί διαφορετικούς σκοπούς στη γενικότερη διοίκηση του τμήματος ανάλογα με τη φύση της εργασίας, τους πόρους που απασχολεί καθώς και με το βαθμό εμπλοκής της στη χάραξη και εκτέλεση της στρατηγικής του τμήματος και κατ' επέκταση της επιχείρησης στο σύνολο της.

Ενδεικτικά ο βαθμός ανάμιξης των βασικότερων από τις προαναφερθείσες λειτουργίες στη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης παρατίθενται στο παρακάτω σχήμα¹.

¹ Πηγή: Linder and Orders (2001)

Διάγραμμα 1: Βαθμός Ανάμιξης Λειτουργιών στη Στρατηγική της Επιχείρησης



Όπως είναι αναμενόμενο, οι λειτουργίες που απαιτούν υψηλό βαθμό τυποποίησης και αυτοματισμού, όπως αυτής της μισθοδοσίας, αναμιγνύονται ελάχιστα στη χάραξη της στρατηγικής σε αντίθεση με αυτές που εκτελούνται από τα υψηλόβαθμα στελέχη του τμήματος, όπως η Διοίκηση Αλλαγών, που εξυπηρετούν σε μεγαλύτερο βαθμό τη στρατηγική της επιχείρησης καθώς εμπεριέχουν υψηλότερο βαθμό ευελιξίας και στηρίζονται κυρίως στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων.

1.3 Οι στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο στόχος της ΔΑΠ είναι η βελτίωση της παραγωγικής συνεισφοράς των ανθρώπων στην επιχείρηση με τρόπους που είναι στρατηγικά, ηθικά και κοινωνικά αποδεκτοί.

Οι άνθρωποι καθορίζουν την επιτυχία κάθε οργανισμού. Η βελτίωση της ανθρώπινης συμπεριφοράς είναι τόσο σημαντική ώστε ακόμα και η πιο μικρή επιχείρηση να χρειάζεται ένα εξειδικευμένο τμήμα προσωπικού. Το τμήμα προσωπικού υπάρχει για να υποστηρίξει τα στελέχη και τους εργαζόμενους ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης. Προκειμένου να φέρει το τμήμα ανθρώπινων πόρων στην επιχείρηση εις πέρας τις διάφορες δραστηριότητες πρέπει αναμφίβολα να έχει στόχους.

Οι στόχοι του τμήματος των ανθρώπινων πόρων, εξισορροπούν τις προκλήσεις τόσο για την επιχείρηση όσο και για τη λειτουργία των ανθρώπινων πόρων, την κοινωνία και τους εργαζομένους. Οι στόχοι των ανθρώπινων πόρων μπορούν να καταταχθούν σε τέσσερις κατηγορίες:

- *Οργανωσιακοί:* Το τμήμα προσωπικού υπάρχει για να συνεισφέρει στην επιχειρησιακή επίδοση. Με άλλα λόγια το τμήμα προσωπικού υφίσταται για να βοηθήσει τα στελέχη να επιτυγχάνουν τους στόχους της επιχείρησης. Όπως έχει διατυπωθεί, το τμήμα προσωπικού υπάρχει για να υπηρετεί το υπόλοιπο του οργανισμού.
- *Λειτουργικοί:* Η συνεισφορά του τμήματος προσωπικού πρέπει να διατηρείται στο κατάλληλο επίπεδο ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του οργανισμού. Οι πόροι σπαταλούνται όταν το τμήμα προσωπικού είναι περισσότερο ή λιγότερο από ότι χρειάζεται με βάση τις ανάγκες του οργανισμού.

- *Κοινωνικοί:* Το τμήμα προσωπικού πρέπει να ανταποκρίνεται στις κοινωνικές και ηθικές προκλήσεις της κοινωνίας μειώνοντας φυσικά τις αρνητικές συνέπειες για την επιχείρηση.
- *Προσωπικοί:* Το τμήμα προσωπικού πρέπει να υποστηρίζει τους εργαζόμενους να επιτυγχάνουν τους προσωπικούς τους στόχους, από τη στιγμή βέβαια που οι προσωπικοί στόχοι αυτοί αυξάνουν τη συνεισφορά του εργαζόμενου στην επιχείρηση. Οι προσωπικοί στόχοι των εργαζομένων, πρέπει να επιτυγχάνονται καθώς με τον τρόπο αυτό κινητοποιούνται οι εργαζόμενοι και αποκτούν κίνητρο για να προσπαθούν περισσότερο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

2.1 Εισαγωγή

Η επιβίωση μιας επιχείρησης και η επιτυχής πορεία της στο μέλλον είναι συνάρτηση διαφόρων παραγόντων όπως η ελαχιστοποίηση του κόστους, η ύπαρξη σταθερών αρχών και αξιών και η εξασφάλιση της ποιότητας. Η παγκοσμιοποίηση προκαλεί την ανάγκη διαφοροποίησης και δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της συνεχούς έρευνας για καινοτομικά προϊόντα, την ανάγκη σύγχρονης επιχειρηματικής αντίληψης και την ανάγκη ανάπτυξης επιμέρους συνεργασιών και συνεργιών.

Πίνακας 2: Προϋποθέσεις Επιβίωσης στο Σύγχρονο Παγκοσμιοποιημένο Περιβάλλον²

| | |
|--|--|
| Διοίκηση & Ευθύνη | <ul style="list-style-type: none">• Λειτουργικότητα των τμημάτων• Συνεργασία με κρατικούς φορείς• Περιβαλλοντική & Κοινωνική Ευθύνη |
| Στρατηγική & Σχεδιασμός | <ul style="list-style-type: none">• Όραμα & Στρατηγική• Διαδικασίες Σχεδιασμού• Συνεργασίες & Συμμάχους |
| Μάρκετινγκ & Υπηρεσίες | <ul style="list-style-type: none">• Ανάπτυξη Παγκόσμιων Αγορών• Δημιουργία Οικονομών Κλίμακας• Ενσωμάτωση της τεχνολογίας |
| Έρευνα & Ανάπτυξη | <ul style="list-style-type: none">• Υιοθέτηση Καινοτομιών• Εκμετάλλευση Ευκαιριών σε τοπικό επίπεδο• Διεθνώς Αποδεκτές Διαδικασίες |
| Οργάνωση & Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού | <ul style="list-style-type: none">• Παγκοσμιοποίηση των διαδικασιών ανάπτυξης του ανθρ. δυναμικού• Ανάπτυξη της ηγεσίας στην επιχείρηση• Καλλιέργεια παγκόσμιων κουλτούρας |

²Βασίλης Ν.κεφής, Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ-Βασικές Αρχές για Σύγχρονες Οικονομικές Μονάδες, Εκδόσεις Κριτική, 2005

Εάν ένα ορθολογικά σχεδιασμένο επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί βασικό συστατικό για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η εκτέλεση των σχεδίων και η δέσμευση για την αντιμετώπιση των προβλημάτων αποτελούν ικανή και αναγκαία συνθήκη. Οι σύγχρονες επιτυχημένες επιχειρηματικές μονάδες ενσωματώνουν τις ανωτέρω διαδικασίες στην οργάνωση του με αποτέλεσμα να επιτυγχάνουν τους στόχους και να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πελατών.

2.2 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι οι παράγοντες οι οποίοι δρουν έξω από μια επιχείρηση, την επηρεάζουν και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Η διάκριση του εξωτερικού περιβάλλοντος σε μάκρο περιβάλλον (το σύνολο των επιχειρήσεων σε όλους τους τομείς παραγωγής) και σε μικρο περιβάλλον (το άμεσο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης) είναι άκρως σημαντική αφού απλοποιεί τον τρόπο μελέτης και πρόβλεψης συνθηκών λειτουργίας της επιχείρησης.

Η προσαρμογή μιας σύγχρονης επιχειρηματικής μονάδας στις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος προϋποθέτει τη μελέτη, ανάλυση και αντιμετώπιση των πολιτικών, οικονομικών, κοινωνικών και τεχνολογικών παραγόντων. Η προσέγγιση αυτών των στρατηγικών παραγόντων που αφορούν το μάκρο-περιβάλλον της επιχείρησης είναι εφικτή με την εκπόνηση της PEST Analysis (Political=πολιτικοί παράγοντες, Economic= Οικονομικοί παράγοντες, Social=Κοινωνικοί παράγοντες και Technological=Τεχνολογικοί παράγοντες)

Διάγραμμα 2: Ενδεικτική Ανάλυση του Εξωτερικού Μάκρο-Περιβάλλοντος μιας Επιχείρησης (PEST Analysis)



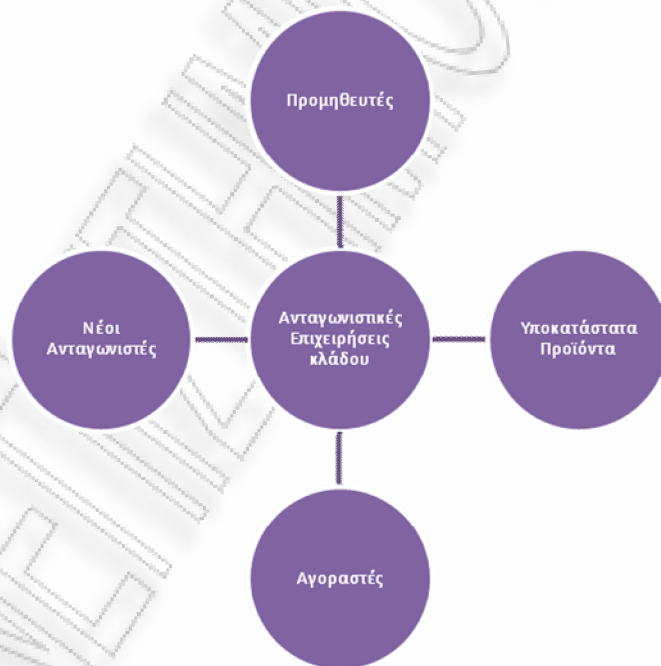
Η επιτυχής προσέγγιση του εξωτερικού περιβάλλοντος ολοκληρώνεται με τη μελέτη του μικρο-περιβάλλοντος. Η ανάλυση αυτή μπορεί να γίνει με τη βοήθεια της δομικής ανάλυσης ενός κλάδου ή πιο απλά με την ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter, η οποία ονομάζεται «διαρθρωτική ανάλυση κλάδου» (structural analysis of an industry).

Ο Porter υποστηρίζει ότι οι κίνδυνοι που απειλούν μια επιχείρηση και προέρχονται από το εξωτερικό της περιβάλλον, ομαδοποιούνται σε πέντε κατηγορίες οι οποίες είναι:

- Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο
- Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης
- Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης
- η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα και
- Η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις στον κλάδο

Στο ακόλουθο διάγραμμα φαίνεται σχηματικά η σχέση μεταξύ των πέντε προαναφερθείσων δυνάμεων:

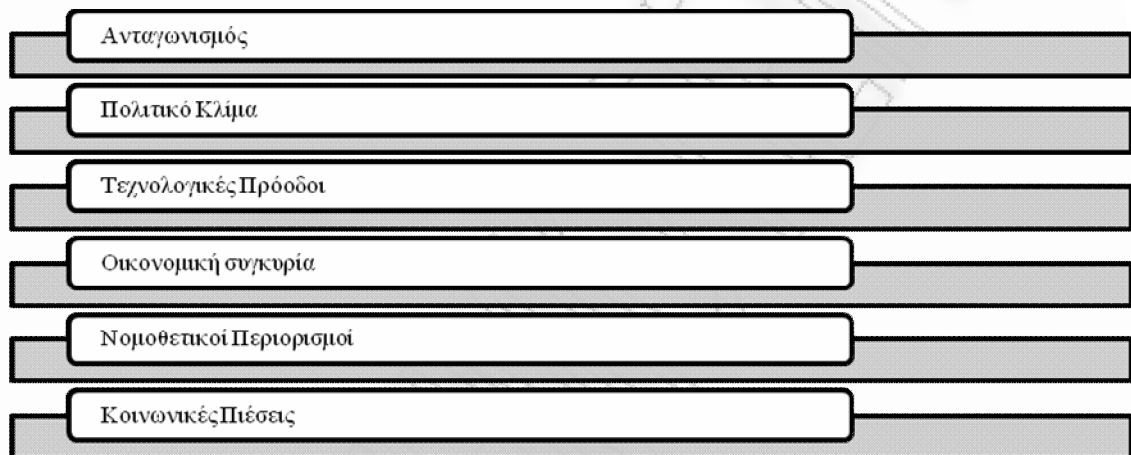
Διάγραμμα 3: Το Υπόδειγμα των Πέντε Δυνάμεων του Porter



Οι δυνάμεις αυτές προσδιορίζουν την ένταση και τη φύση του ανταγωνισμού στα πλαίσια ενός κλάδου, αλλά και τις στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις. Μέσω της ανάλυσης των πέντε δυνάμεων η επιχείρηση συγκεντρώνει ένα σύνολο από στοιχεία βοηθητικά για το σχεδιασμό της στρατηγικής της. Προσδιορίζει τον τρόπο που η δομή του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται επηρεάζει τον

ανταγωνισμό, ο οποίος με τη σειρά του καθορίζει και την κερδοφορία που μπορεί η επιχείρηση να επιτύχει. Κατά συνέπεια μέσα από τη δομική ανάλυση του κλάδου, είναι δυνατόν μια επιχείρηση να εκτιμήσει τη συνολική ελκυστικότητα του κλάδου.

Γενικότερα, το εξωγενές περιβάλλον μιας επιχείρησης μπορεί να επηρεαστεί από τους ακόλουθους παράγοντες:



- i. Οι ανθρώπινοι πόροι συχνά αποτελούν ένα πολύ σημαντικό κόστος για τις επιχειρήσεις. Τα εργατικά κόστη κυμαίνονται από 36% στις κεφαλαιουχικές επιχειρήσεις μέχρι 80% στις εταιρείες παροχής υπηρεσιών. Το πόσο αποτελεσματικά χειρίζεται μια επιχείρηση τους ανθρώπινους πόρους, της προσφέρει συγχρόνως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Μια επιχείρησης προκειμένου να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να μπορέσει να σταθεί στο χώρο θα πρέπει να δώσει έμφαση στους εξής παράγοντες:

- ❖ Έλεγχος του κόστους
- ❖ Βελτίωση της ποιότητας
- ❖ Δημιουργία διαφοροποιημένων ικανοτήτων

❖ Εταιρικές αναδιοργανώσεις

Μια ολοκληρωμένη ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι απαραίτητη για τον προσδιορισμό και τη διαμόρφωση άρτιας στρατηγικής. Αυτή η ανάλυση μπορεί να γίνει με τη βοήθεια της δομικής ανάλυσης ενός κλάδου ή πιο απλά με την ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter. Το ανταγωνιστικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης προσδιορίζεται από τις εξής δυνάμεις:

- ii. Η *πολιτική διάσταση* αναφέρεται στους νόμους, τους κυβερνητικούς φορείς και τις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τους σύγχρονους οργανισμούς είτε άμεσα είτε έμμεσα. Η προσθήκη ή η αφαίρεση ενός νομοθετικού ή ρυθμιστικού περιορισμού από την κυβέρνηση μιας χώρας είναι δυνατό να δημιουργήσει σημαντικές στρατηγικές απειλές όσο και ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις εκείνες που δραστηριοποιούνται στη συγκεκριμένη χώρα.

Η μελέτη του πολιτικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε περισσότερες από μια χώρες και επομένως λειτουργούν κάτω από νετελώς διαφορετικές πολιτικές συνθήκες. Οι επιχειρήσεις αυτές θα πρέπει να είναι ενήμερες για το σύνολο των διεθνών πολιτικών εξελίξεων, κάτι εξαιρετικά δύσκολο. Επίσης είναι σημαντικό για τις επιχειρήσεις που αποφασίζουν να διεισδύσουν ή να επεκταθούν στο εξωτερικό να γνωρίζουν το πολιτικό περιβάλλον και τη διαδικασία επιλογής απόφασης στη χώρα που επιθυμούν. Είναι λοιπόν φανερό ότι το πολιτικό περιβάλλον είναι συχνά ιδιαίτερα ρευστό καθώς επηρεάζεται από παράγοντες που είναι εντελώς ξένοι από τη δραστηριότητα της επιχείρησης.

- iii. Η ανάγκη ενσωμάτωσης των νέων τεχνολογιών στις λειτουργίες μιας επιχείρησης αποτελεί πρόκληση για τον τρόπο εκτέλεσης των εργασιών του τμήματος ΔΑΔ καθώς αυτές πρέπει να εναρμονίζονται με τα τελευταία επιτεύγματα της τεχνολογίας προκειμένου να βελτιστοποιούνται οι διαδικασίες του τμήματος. Ωστόσο, μια νέα τεχνολογία είναι δυνατό να αποτελεί και μια πολύ σημαντική απειλή για μια επιχείρηση, εάν η επιχείρηση δεν προσαρμοστεί αρμονικά στη νέα τεχνολογία. Είναι γεγονός ότι ο ρυθμός ανάπτυξης μιας εταιρείας επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό από τις νέες τεχνολογίες που ανακαλύπτονται. Το να διαχειριστεί όμως μια επιχείρηση τη μετάβαση σε μια νέα τεχνολογία μπορεί να είναι όχι μόνο σημαντικό, αλλά ταυτόχρονα και ιδιαίτερα κρίσιμο για την επιβίωση της. Για το λόγο αυτό απαιτούνται προσεκτικά βήματα και αποτελεσματική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Παρόλ' αυτά, θα πρέπει να τονιστεί ότι η εμφάνιση μιας νέας τεχνολογίας δε σημαίνει απαραίτητα ότι λοι επιχειρήσεις, οι οποίες εμμένουν στην προηγούμενη τεχνολογία, θα αντιμετωπίσουν το φάσμα της εξαφάνισης. Συχνά είναι δύσκολο να εκτιμηθούν με οποιαδήποτε βεβαιότητα οι μακροχρόνιες συνέπειες που μια νέα τεχνολογία θα προκαλέσει σε ένα κλάδο. Συχνά οι πωλήσεις της παλαιάς τεχνολογίας εξακολουθούν να υπάρχουν για μια σημαντική περίοδο, κυρίως, διότι οι επιχειρήσεις που την έχουν υιοθετήσει συνεχίζουν να τη στηρίζουν και να τη βελτιώνουν συνεχώς. Κατ' αυτόν τον τρόπο, μια νέα τεχνολογία δεν αποτελεί απαραίτητα την αρχή του τέλους της υπάρχουσας τεχνολογίας.
- iv. Οι αλλαγές στις οικονομικές συνθήκες μιας χώρας επηρεάζουν την αγορά και τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση με αποτέλεσμα να

απαιτείται διαρκής αναπροσαρμογή της στρατηγικής που αναπόφευκτα επηρεάζει τα τμήματα που αποτελούν την επιχείρηση, άρα και το τμήμα ανθρωπίνων πόρων. Βέβαια, σε ορισμένες περιπτώσεις θα πρέπει κανείς να μη μελετάει αποκλειστικά το γενικό επίπεδο της οικονομίας αλλά και την κατάσταση του κλάδου στον οποίο επιθυμεί να πραγματοποιήσει την επένδυση. Συχνά, σε μια οικονομία με μεγάλα προβλήματα είναι δυνατόν να υπάρχουν κλάδοι που γνωρίζουν μεγάλη ανάπτυξη.

- v. Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων χωρίς αμφιβολία είναι το τμήμα εκείνο που ασχολείται και φέρνει σε πέρας οποιαδήποτε δραστηριότητα αφορά τη νομοθεσία. Αρκετές φορές, η επιχείρηση έρχεται σε αντιπαράθεση με τη νομοθεσία και για το λόγο αυτό αναγκαία κρίνεται η ύπαρξη εξειδικευμένων στελεχών που να είναι σε θέση να χειριστούν αποτελεσματικά τις περίπλοκες νομικές υποθέσεις. Τα στελέχη ενός τμήματος ανθρώπινου δυναμικού οφείλουν να είναι διαρκώς ενημερωμένα για τις εξελίξεις και τις αλλαγές στους κανονισμούς που διέπουν τις εργασιακές σχέσεις και τα δικαιώματα των εργαζομένων ώστε να διασφαλίζουν τη νομότυπη λειτουργία της επιχείρησης.
- vi. Οι σημαντικότεροι κοινωνικοπολιτιστικοί παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση είναι: η θέση της γυναίκας στην εργασία, η διανομή του εισοδήματος, οι αλλαγές που συμβαίνουν στον τρόπο ζωής του σύγχρονου ανθρώπου, ο καταναλωτισμός, το επίπεδο μόρφωσης των καταναλωτών, και η στάση τους απέναντι στη εργασία και στον ελεύθερο χρόνο. Ο τρόπος που αναμένεται να εξελιχθούν οι παραπάνω παράγοντες στο μέλλον αποτελούν για τις επιχειρήσεις τόσο επικείμενες απειλές, όσο και ευκαιρίες για περαιτέρω ανάπτυξη.

2.3 Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Εσωτερικό περιβάλλον αποτελούν οι παράγοντες της επιχείρησης (οργανισμού) οι οποίοι την επηρεάζουν και βρίσκονται σε άμεση συσχέτιση μεταξύ τους (αλληλεπίδραση). Αυτοί είναι οι ανθρώπινοι πόροι (εργατικό και στελεχιακό δυναμικό), οι φυσικοί (εγκαταστάσεις, πάγιος εξοπλισμός, αποθέματα), οι τεχνολογικοί και οικονομικοί (κεφαλαιακή βάση, οικονομικοί πόροι, πηγές κεφαλαίων, διάρθρωση κεφαλαίων, δάνεια, μετοχικό κεφάλαιο). Πιο αναλυτικά το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης περιλαμβάνει τους εξής παράγοντες:

| |
|--|
| Αυξανόμενες Προσδοκίες |
| Ψυχοκοινωνιολογικές Επιδράσεις |
| Εργασιακές Σχέσεις |
| Τρόπος διοίκησης |
| Περιορισμοί που επιβάλλονται από τον ανθρώπινο παράγοντα |

- i. Όσο τα επίπεδα της εκπαίδευσης αναβαθμίζονται στις μέρες μας, οι αξίες και οι προσδοκίες των εργαζομένων μεταβάλλονται. Η τάση που κυριαρχεί ευρέως είναι, μεγάλο ποσοστό του πληθυσμού να αποκτά πανεπιστημιακή κατάρτιση και έτσι οι εργαζόμενοι να απασχολούνται άνετα σε διάφορα ιεραρχικά επίπεδα. Πλέον οι εργαζόμενοι απαιτούν αλλά και ταυτόχρονα διαθέτουν τα προσόντα για να τοποθετηθούν ψηλά στην ιεραρχία. Μια άλλη προσδοκία των εργαζομένων είναι ότι η τεχνολογία και οι τηλεπικοινωνίες θα βοηθήσουν στη

βελτίωση της ποιότητας της εργασίας τους. Οι καινοτομίες στην επικοινωνία και στην τεχνολογία των υπολογιστών θα αυξήσει την τάση για αλλαγές και σαν αποτέλεσμα θα υπάρξει καινοτόμος χαρακτήρας στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.

- ii. Οι προσδοκίες των επιχειρήσεων ότι οι εργαζόμενοι τους συμπεριφέρονται ηθικά ολοένα και αυξάνονται. Πολλές επιχειρήσεις έχουν φτιάξει το δικό τους κώδικα ηθικής τον οποίο καλούν τους εργαζόμενους να σεβαστούν και αν τηρήσουν. Η *κοινωνική υπευθυνότητα* αφορά στους εργαζόμενους, στους πελάτες, και στους εξωτερικούς συνεργάτες.
- iii. Αλλαγές όπως η αύξηση της προσωρινής απασχόλησης, η μίσθωση υπαλλήλων μέσω γραφείων εύρεσης εργασίας, η διεύρυνση του ωραρίου των εργαζομένων, η μερική απασχόληση, οι υπερωρίες και μια σειρά από διαφορετικά θέματα των εργασιακών ρυθμίσεων είναι μεταβολές που επηρεάζουν τις *εργασιακές σχέσεις*.
- iv. Οι τρόποι με τους οποίους αντιμετωπίζεται το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης και η αλλαγή στην όλη φιλοσοφία της *διοίκησης* των εργαζομένων επηρεάζει σημαντικά την εξέλιξη της κάθε επιχείρησης. Κάθε επιχείρηση διαφέρει ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει, όπως επίσης και ως προς τον τρόπο με τον οποίο τους εκμεταλλεύεται. Τα συστήματα διοίκησης επιτελούν το πιο δύσκολο έργο συντονισμού και αποτελεσματικής διαχείρισης των ανθρώπινων, υλικών και άυλων πόρων.
- v. Ορισμένα παραδείγματα περιορισμών που επιβάλλονται από τον ανθρώπινο παράγοντα αποτελούν τα όρια συνταξιοδότησης, εκπαίδευση των εργαζομένων, συνύπαρξη ανδρών και γυναικών σε πάσης φύσεως εργασία, αύξηση

κινητοποίησης εργαζομένων προς όφελος της παραγωγικότητας της επιχείρησης.

Έχοντας λοιπόν αναλύσει όλα τα παραπάνω η εταιρεία μπορεί και είναι σε θέση να επιλέξει και να διαμορφώσει στρατηγικές ώστε να πετύχει τους στόχους που έχει θέσει, αφού η γνώση και η ενδελεχής διερεύνηση των συστατικών στοιχείων του περιβάλλοντος σημαίνει ολοκληρωμένη και σφαιρική ενημέρωση για τις δυνατότητες, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τους κινδύνους που την απειλούν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

3.1 Ορισμός Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

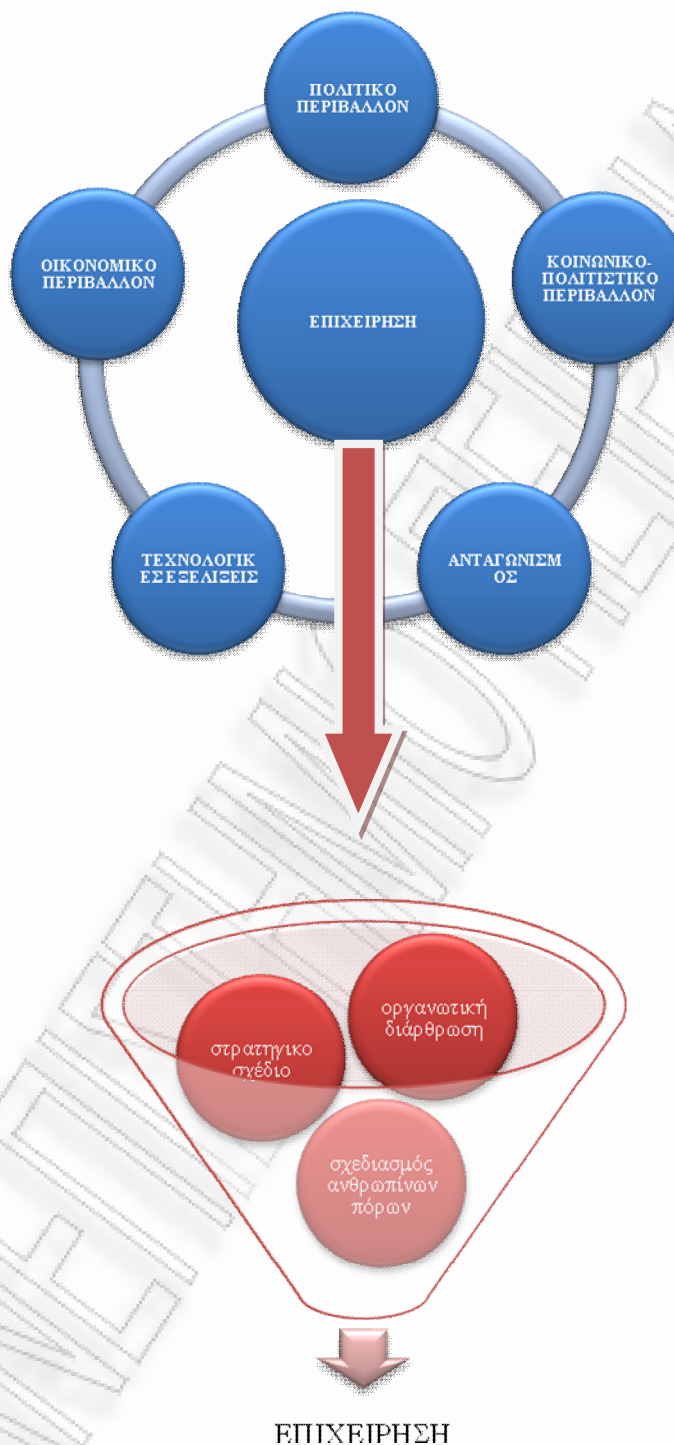
Κάθε επιχείρηση, κάθε οργανισμός, ανεξαρτήτως μεγέθους, έχει ή πρέπει να έχει κάποιο στρατηγικό σχέδιο για την επιβίωση και την ανάπτυξη του. Το στρατηγικό αυτό σχέδιο προσδιορίζει τους μακροπρόθεσμους και μεσοπρόθεσμους στόχους της επιχείρησης καθώς και συγκεκριμένες προτάσεις για την επίτευξη αυτών των στόχων. Σε μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμούς, αυτό μπορεί να έχει τη μορφή ολοκληρωμένου σχεδίου, διατυπωμένου σε κάθε λεπτομέρεια, με τυπικά χαρακτηριστικά και πλήρη εξειδίκευση και να συνοδεύεται από business plan, πλάνα ενεργειών και πρόβλεψη οικονομικών αποτελεσμάτων.

Το φαινόμενο αυτό παρατηρείται, σε μικρότερη κλίμακα, όσο το μέγεθος της επιχείρησης βαίνει μειούμενο, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν υπάρχει κάποιας μορφής στρατηγικός σχεδιασμός. Αυτός μπορεί να έχει τη μορφή ολιγοσέλιδης διατύπωσης οράματος, φιλοσοφίας και στόχων ή και απλώς προφορικής αναφοράς σε συναντήσεις της διευθυντικής ομάδας με βάση εμπειρικά στοιχεία, αλλά ακόμα και ενσυνείδητου ή υποσυνείδητου προβληματισμού ενός ιδιοκτήτη μικρής επιχείρησης. Στη διαμόρφωση στρατηγικού σχεδίου επιδρούν και λαμβάνονται υπ' όψη εξωγενείς παράγοντες (οικονομικοί, πολιτικοί, πολιτιστικοί), τεχνολογικές εξελίξεις ή ανταγωνιστικές πιέσεις, όπως αυτές που παρουσιάστηκαν παραπάνω.

Για την υλοποίηση του στρατηγικού σχεδίου, κάθε επιχείρηση επιλέγει την οργανωτική διάρθρωση που της ταιριάζει. Αυτή, εκτός από τη δομή εξουσίας και τις λειτουργικές

μονάδες που θα εξυπηρετήσουν καλύτερα τους επιδιωκόμενους στόχους, περιλαμβάνει και συστήματα, μεθόδους, λογιστική απεικόνιση των αποτελεσμάτων, ροή πληροφοριών κ.λ.π.

Η ύπαρξη όμως στρατηγικού σχεδίου της εταιρείας και οργανωτικής διάρθρωσης που θα το υποστηρίξει, αν και αναγκαία προϋπόθεση, δεν είναι επαρκής για να εξασφαλισθεί το μέλλον της. Απαιτείται παράλληλα, και ο στρατηγικός σχεδιασμός ανθρώπινων πόρων που, σε συγκερασμό με τις δύο αυτές προϋποθέσεις, θα εξασφαλίσει τα κατάλληλα άτομα, στον κατάλληλο χρόνο, που θα στελεχώσουν τις απαραίτητες θέσεις για την υποστήριξη των στόχων της επιχείρησης.



Κάθε σχέδιο ανάπτυξης μιας επιχείρησης περιλαμβάνει προγράμματα και ενέργειες (επενδυτικές πρωτοβουλίες, δημιουργία ίσως νέων προϊόντων και υπηρεσιών κ.λ.π.), από τα οποία προκύπτουν ανάγκες στελέχωσης των νέων τμημάτων που θα το

υποστηρίζουν. Αλλά και χωρίς νέες δράσεις, είναι φυσικό να κενώνονται ορισμένες θέσεις εργασίας, συνέπεια συνταξιοδότησης, παραίτησης, απόλυσης ή θανάτου, οι οποίες πρέπει να καλυφθούν.

Αν και όλες αυτές οι ανάγκες στελέχωσης δεν είναι πάντα εύκολα προβλέψιμες, ανάλογα με το μέγεθος και την πολυπλοκότητα της επιχείρησης, η αξιοποίηση μιας διαδικασίας συστηματικής απογραφής και ανάπτυξης στελεχικού δυναμικού είναι η βάση που θα στηρίξει την υλοποίηση του στρατηγικού σχεδίου.

Οι διοικήσεις των επιχειρήσεων συνήθως αναθέτουν αυτήν την κρίσιμη σημασίας λειτουργία στους διευθυντές ανθρώπινων πόρων και τους αφήνουν να τα βγάλουν πέρα μόνοι τους. Αυτή η επιλογή προδικάζει, εκ προοιμίου, την αποτυχία της προσπάθειας. Όσο καλός επαγγελματίας και αν είναι ο διευθυντής ανθρώπινων πόρων, όση εξειδίκευση κι αν διαθέτει στο αντικείμενο του, η εκπόνηση ενός τέτοιου σχεδίου, χωρίς την ενεργό ανάμειξη και συμμετοχή των καθ' ύλην αρμοδίων διευθυντών των παραγωγικών τμημάτων της επιχείρησης, θα είναι, στην καλύτερη περίπτωση, μια ενδιαφέρουσα «άσκηση επί χάρτου», χωρίς ουσιαστικό περιεχόμενο και χωρίς πολλές πιθανότητες υλοποίησης.

Η στρατηγική αποτελεί μια «ρευστή» διαδικασία που συμβαίνει διαχρονικά σε όλα τα μήκη και πλάτη των επιχειρήσεων, ενώ παράλληλα πολύ σημαντικό ρόλο στην επιτυχημένη εφαρμογή της παίζει η ύπαρξη ενός μηχανισμού συνεχούς ανατροφοδότησης και ανανέωσης στάσεων, γνώσεων και ικανοτήτων. Η «αλυσίδα παραγωγής αξίας» σ' έναν οργανισμό σπάει σε μικρότερα ζωτικά τμήματα με σκοπό να καταδείξει τις δραστηριότητες που προσθέτουν αξία στο προϊόν. Κατά τον Porter, όπως προαναφέραμε, οι συνδέσεις μεταξύ των κυρίων δραστηριοτήτων, αλλά και μεταξύ

κυρίων και υποστηρικτικών δραστηριοτήτων είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτή η «αξιοπαραγωγική» αλυσίδα είναι επίσης σημαντική γιατί αναδεικνύει τη συνολική αξία του παραγόμενου προϊόντος ενός οργανισμού και γιατί η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, ενώ εκ πρώτης όψεως είναι δευτερεύουσα δραστηριότητα, θεωρείται πλέον σημαντικό κλειδί για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Εξάλλου, η κατάλληλη ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων συμβάλλει, ώστε να γίνει πιο σαφής η σχέση μεταξύ των επιμέρους δραστηριοτήτων και συνεπώς ανάμεσα στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων και στη γενικότερη ανταγωνιστική στρατηγική του οργανισμού.

Παράλληλα μέσα στα πλαίσια της ευρύτερης έννοιας της στρατηγικής διοίκησης δίνεται έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό ως σημαντικής κινητήριας δύναμης της επιχείρησης. Σ' αυτό το πλαίσιο η στρατηγική βασίζεται σε μια κατανόηση των ικανοτήτων που είναι απαραίτητες για την επιβίωση μέσα στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον εργασίας. Ο τρόπος για να επιτευχθεί αυτό είναι μέσω της αλλαγής των διοικητικών ρόλων και ευθυνών, ώστε να υποβοηθηθεί η δημιουργία νέας συμπεριφοράς και μέσω της συνεχούς ανατροφοδότησης, ώστε οι υπάλληλοι να έχουν τις απαραίτητες ικανότητες και τους αναγκαίους πόρους για να επιτύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί.

Συνοψίζοντας, ως στρατηγική διοίκησης ανθρωπίνων πόρων θα μπορούσε να οριστεί το σύνολο των πολιτικών και των μεθόδων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που βοηθούν την επιχείρηση στην επίτευξη των στρατηγικών της στόχων, όπως αυτοί έχουν καθοριστεί από την επιχειρησιακή της στρατηγική και υλοποιούνται μέσω του

στρατηγικού μάνατζμεντ. Με τον τρόπο αυτό το στρατηγικό μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων συνδυάζει τέσσερα στοιχεία:

- 1) Τη χρήση του προγραμματισμού
- 2) Μια συγκροτημένη προσέγγιση στο σχεδιασμό και τη διοίκηση των συστημάτων προσωπικού η οποία βασίζεται σε κάποια πολιτική και στρατηγική και διέπεται από συγκεκριμένη φιλοσοφία
- 3) Την εναρμόνιση των πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων με την επιχειρηματική στρατηγική
- 4) Τη θεώρηση του ανθρώπινου δυναμικού ως στρατηγικού πόρου ο οποίος μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση.

3.2 Αρχές και πλεονεκτήματα της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων

Προκειμένου η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων να έχει στρατηγικό ρόλο σε μια επιχείρηση θα πρέπει να διέπεται από τρεις βασικές αρχές οι οποίες είναι οι εξής:

- ✓ Να λαμβάνει υπ' όψη τα διάφορα χαρακτηριστικά της επιχείρησης
- ✓ Να εναρμονίζεται και να συμμετέχει στη διαμόρφωση της στρατηγικής
- ✓ Να επιλέγει τις καταλληλότερες πολιτικές σύμφωνα με τους ρόλους που επιθυμεί να διαδραματίσει το ανθρώπινο δυναμικό της

Τα κύρια πλεονεκτήματα της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι τα ακόλουθα:

- **Ενθαρρύνεται η Προ-δραστική έναντι της Ανα-δραστικής Συμπεριφοράς.**

Προ-δραστική συμπεριφορά σημαίνει να κοιτάει κανείς στο μέλλον και να αξιολογεί που επιθυμεί η επιχείρηση να φτάσει και πως μπορεί να αξιοποιήσει τους ανθρώπινους πόρους της για να φτάσει εκεί που επιθυμεί. Αντίθετα, αναδραστική συμπεριφορά σημαίνει αντίδραση στα παρουσιαζόμενα προβλήματα. Οι επιχειρήσεις που αντιδρούν αναδραστικά κινδυνεύουν να χάσουν τον προσανατολισμό τους προς τους μακροχρόνιους στόχους τους. Η υιοθέτηση της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων εξασφαλίζει για την επιχείρηση τη σύνδεση με τα μελλοντικά σχέδια της επιχείρησης.

○ **Ανοιχτή επικοινωνία και κοινοποίηση των εταιρικών στόχων.**

Η στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να αναπτύξει ένα ενιαίο σύστημα στρατηγικών στόχων, που βασίζεται στα ιδιαίτερα ταλέντα και την εμπειρία που έχει αναπτυχθεί στην παραγωγή. Ένα παράδειγμα είναι η περίπτωση της Kodak, η οποία με Γενικό Διευθυντή τον George Fisher όρισε τους στρατηγικούς της στόχους ως την αξιοποίηση της πρότερης εμπειρίας και εξειδίκευσης της επιχείρησης στην ασύρματη τεχνολογία.

○ **Καλλιέργεια κριτικής σκέψης και συνεχής εξέταση των ακολουθούμενων πρακτικών.**

Τα στελέχη συνήθως βασίζονται στην πείρα τους και τις προσωπικές τους απόψεις για το πώς πρέπει να εκτελείται μια εργασία και εφαρμόζουν γνωστές πρακτικές για τη λύση προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων. Υπάρχει όμως ο κίνδυνος αν αλλάξουν οι συνθήκες στην επιχείρηση ή το περιβάλλον, η πείρα τους να αποδειχτεί παράγοντας ακαμψίας. Αντίθετα μια ευέλικτη και συνεχώς προσαρμοζόμενη διαδικασία, αμβλύνει τις δυσκολίες κατανόησης και

ικανοποιητικής αντίδρασης γιατί ενισχύει το κριτικό πνεύμα και αναγκάζει τα στελέχη να αξιολογούν και να προσαρμόζονται στο περιβάλλον. Για παράδειγμα, σε ορισμένες επιχειρήσεις έχει οργανωθεί μια εκτελεστική επιτροπή που περιλαμβάνει το Διευθυντή Ανθρώπινων Πόρων και τον Γενικό Διευθυντή και η οποία συζητά τα στρατηγικά ζητήματα σε συνεχή βάση και περιοδικά προσαρμόζει τη γενική στρατηγική και τον προγραμματισμό Δ.Α.Π. στις ανάγκες του εξωτερικού περιβάλλοντος.

- **Εντοπισμός χάσματος ανάμεσα στην παρούσα κατάσταση και το μελλοντικό όραμα**

Ο στρατηγικός σχεδιασμός αναγκάζει τα στελέχη να ορίσουν την επιθυμητή μελλοντική κατάσταση και ταυτόχρονα να εντοπίσουν την πραγματική παρούσα στρατηγική κατάσταση της επιχείρησης. Όσο κι αν αυτό φαίνεται παράξενο, δεν είναι δεδομένο ότι η διαδικασία αυτή πραγματοποιείται συστηματικά στις επιχειρήσεις. Συνήθως παραβλέπεται από την καθημερινή πρακτική και την αντιμετώπιση των άμεσων προβλημάτων

- **Συμμετοχή των στελεχών γραμμής**

Η στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων αποκτά μεγαλύτερη αξία όταν τα στελέχη γραμμής εμπλέκονται άμεσα στον προσδιορισμό της. Όπως η διοίκηση ανθρώπινων πόρων πρέπει να συμμετέχει μαζί με την ανώτατη διοίκηση στο στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης, έτσι και για την αποτελεσματική διαμόρφωση της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων, οφείλει να λαμβάνει υπόψη και να αξιολογεί τις υποδείξεις των στελεχών γραμμής. Τα στελέχη γραμμής συνήθως έχουν πρακτική και άμεση γνώση πολλών θεμάτων

της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων τα οποία τους αφορούν άμεσα, καθώς έχουν σχέση με τον τρόπο που διαχειρίζονται τους υφισταμένους τους.

3.3 Λόγοι Εφαρμογής Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Οι επιχειρηματικοί οργανισμοί αντιμετωπίζουν προκλήσεις στο να επιτύχουν και να διατηρήσουν την ανταγωνιστική τους θέση και το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον. Οι προκλήσεις αυτές περιλαμβάνουν την ανάπτυξη και την αλλαγή στη διεθνή αγορά, την εισαγωγή και την εφαρμογή νέων τεχνολογιών, την επίτευξη και τη διατήρηση χαμηλού κόστους, και τέλος τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών ή των προϊόντων που παρέχουν στο κοινό. Η αποτελεσματική αντιμετώπιση των παραπάνω προκλήσεων απαιτεί την ύπαρξη ενεργητικών και ταλαντούχων ανθρώπων που συνθέτουν το εργατικό δυναμικό του οργανισμού. Ο βαθμός αποτελεσματικότητας στον οποίο οι επιχειρηματικές στρατηγικές εφαρμόζονται εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και τα θέματα που αυτή περιέχει και επεξεργάζεται συνδέονται άμεσα με τις στρατηγικές που ο οργανισμός που εφαρμόζει.

Η ικανότητα των επιχειρήσεων να εφαρμόσουν την αλλαγή μέσω της επιχειρηματικής στρατηγικής εξαρτάται άμεσα από τον ανθρώπινο παράγοντα. Οι άνθρωποι και όχι οι οργανισμοί καινοτομούν, λαμβάνουν αποφάσεις, αναπτύσσουν και παράγουν νέα προϊόντα, εισβάλλουν σε νέες αγορές και εξυπηρετούν αποτελεσματικά τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών τους. Τα θέματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι κεντρικής σημασίας για την υλοποίηση της επιχειρηματικής στρατηγικής. Ορισμένα

από τα πιο σημαντικά επιχειρηματικά θέματα που σχετίζονται με τον ανθρώπινο παράγοντα και χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής από τους οργανισμούς σήμερα είναι τα εξής:

- Επίτευξη και διατήρηση ανταγωνιστικού κόστους (προσωπικού)
- Επίτευξη ανταγωνιστικής διαφοροποίησης μέσω της παροχής υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών, ικανοποίηση πελατών και λοιπών συστατικών της ολικής ποιότητας.
- Εφαρμογή νέας οργανωσιακής δομής, συγχωνεύσεις και εξαγορές.
- Αύξηση της υπευθυνότητας: αυξημένη εμπλοκή του ανθρώπινου δυναμικού, ανάληψη κινδύνων, ανταμοιβή αυτών και ενδυνάμωση του προσωπικού.
- Αύξηση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας: προώθηση της ομαδικότητας, κοινοί στόχοι και αξίες στο σύνολο του οργανισμού.
- Ανάπτυξη της ηγεσίας: πρόσληψη προσωπικού, ανάπτυξη των μελών της διοίκησης.
- Βελτίωση των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού και παροχή κινήτρων σε αυτό.

Για το σύνολο των επιχειρήσεων κοινό θέμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων αποτελεί ο τρόπος με τον οποίο ο οργανισμός μπορεί να διασφαλίσει ότι θα έχει τους κατάλληλους ανθρώπους στην κατάλληλη θέση, το σωστό αριθμό ανθρώπινου δυναμικού, ότι θα διοικεί αποτελεσματικά και ότι θα είναι συνεχώς επικεντρωμένος στις απαιτήσεις των πελατών.

Η στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα διοικήσει το ανθρώπινο δυναμικό της με σκοπό την επίτευξη των

επιχειρηματικών της στόχων, θέτοντας προτεραιότητες για τις μελλοντικές πράξεις τις οποίες θα πραγματοποιήσει. Όπως κάθε στρατηγική, έτσι και η στρατηγική διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι ένα κατευθυντήριο πλάνο σε ένα πλαίσιο μεταβολών και αλλαγών. Παρέχει μια επιχειρηματική προοπτική πράξεων η οποία είναι αναγκαία για την απόκτηση και τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Μέσω της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, η διοίκηση του συγκεκριμένου τμήματος και το προσωπικό του, καθορίζουν συλλογικά και στη συνέχεια επιλύουν τα θέματα του οργανισμού που σχετίζονται άμεσα με τον ανθρώπινο παράγοντα. Η διαδικασία του σχεδιασμού της στρατηγικής έχει ιδιαίτερη σημασία, καθώς προσφέρει σημαντική βοήθεια στη διοίκηση έτσι ώστε να εξακριβώσει τα πιο σημαντικά θέματα που χρήσουν επίλυσης και είναι καθοριστικής σημασίας για την ανταγωνιστική θέση του οργανισμού, ενώ συγχρόνως επηρεάζουν σημαντικά τη μελλοντική επιτυχή πορεία του. Συγχρόνως, μέσω του σχεδιασμού της στρατηγικής η διοίκηση θέτει προτεραιότητες και καθορίζει το όραμα με το οποίο σκοπεύει η επιχείρηση να διοικήσει το ανθρώπινο δυναμικό. Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 4 η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων ευθυγραμμίζεται με την επιχειρηματική στρατηγική μέσω του καθορισμού των θεμάτων που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό και των στρατηγικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Όσο πιο επικεντρωμένα και ξεκάθαρα είναι τα θέματα ανθρωπίνων πόρων και οι λειτουργίες οι οποίες εφαρμόζονται, τόσο μεγαλύτερη θα είναι και η ευθυγράμμιση ανάμεσα στη διοίκηση του τμήματος ανθρωπίνων πόρων και της επιχειρηματικής στρατηγικής της επιχείρησης. Η στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων παρέχει τις αναγκαίες βάσεις ούτως ώστε να επιτευχθεί η δημιουργική συζήτηση και η συμφωνία μεταξύ των διοικητικών όλων των τμημάτων του οργανισμού σε

θέματα που αφορούν τις προτεραιότητες που πρέπει να τεθούν και τέλος την αναγκαία κατανομή του χρόνου και των υπάρχοντων πόρων. Σε περιπτώσεις όπου σαφής - κατηγορηματικός επιχειρηματικός σχεδιασμός πραγματοποιείται από τη διοίκηση, οι στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων αναπτύσσονται ως μέρος αυτής της διαδικασίας, όπου τα θέματα ανθρώπινου δυναμικού αντιμετωπίζονται όπως όλα τα υπόλοιπα επιχειρηματικά θέματα.

Η στρατηγική διοίκησης ανθρώπινων πόρων συμβάλλει στον καθορισμό και στην επικέντρωση των δραστηριοτήτων σε θέματα τα οποία επηρεάζουν την επιχείρηση. Συνοπτικά οι λόγοι που επιτάσσουν την εφαρμογή της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων παρουσιάζονται συνοπτικά παρακάτω:

- Καθορίζει τις ευκαιρίες και τις απειλές για τη επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων
- Παρακινεί νέο τρόπο σκέψης σε θέματα που αφορούν στην επιλογή και την εκπαίδευση του προσωπικού και παρέχει μια ευρύτερη προοπτική σχετικά με το συγκεκριμένο θέμα.
- Ελέγχει την αφοσίωση της διοίκησης στα καθήκοντα της, δημιουργώντας ταυτόχρονα μια διαδικασία καταμερισμού των πόρων σε συγκεκριμένα προγράμματα και δραστηριότητες.
- Αναπτύσσει την έννοια της αναγκαιότητας και της αφοσίωσης στο «καθήκον»
- Καθιερώνει μακροπρόθεσμο σχεδιασμό δραστηριοτήτων και αποφάσεων οι οποίες κρίνονται ως υψίστης προτεραιότητας και σημασίας
- Παρέχει στρατηγική επικέντρωση για τη διοίκηση της επιχείρησης.

Επιπροσθέτως, η στρατηγική διοίκησης ανθρωπίνων πόρων ευθυγραμμίζει τη σκέψη με τη πράξη στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι δυνατόν να προσεγγιστεί μέσω μιας λογικής ξεκάθαρης στρατηγικά επικεντρωμένης διαδικασίας.

Διάγραμμα 4: Στρατηγική Ευθυγράμμιση



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

«Ακρογωνιαίος λίθος για την αριστοποίηση της αποτελεσματικότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών από τις επιχειρηματικές οργανώσεις είναι η συστηματική, προγραμματισμένη και ολοκληρωμένη ανάπτυξη στρατηγικών αξιοποίησης του Ανθρώπινου Δυναμικού τους. Η σταθερότητα, η συνέπεια και η εγκυρότητα στις στρατηγικές αυτές διατηρούν σε ισχύ το αξίωμα: ο σωστός άνθρωπος στη σωστή θέση στο σωστό χρόνο με τα σωστά κίνητρα υλοποιεί τους αντικειμενικούς στόχους της οργάνωσης»³.

Στις επιχειρήσεις το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το μεγαλύτερο πλεονέκτημα. Πίσω από κάθε μεγάλο όραμα κρύβεται η προσωπικότητα των ατόμων που θα το μετουσιώσουν σε πράξη. Η στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι σημαντική γιατί δίνει τη δυνατότητα στη διοίκηση να καθορίζει και να αναλύει τα επιχειρηματικά θέματα που συνδέονται άμεσα με το ανθρώπινο δυναμικό σε πρακτικό επίπεδο. Η διαδικασία της ανάπτυξης, της διαμόρφωσης και της υλοποίησης των στρατηγικών της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων όπως επίσης και η διαδικασία της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων σε ευθυγράμμιση με την επιχειρηματική στρατηγική της επιχείρησης αποτελούν διοικητικές διαδικασίες. Οι στρατηγικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι λειτουργικές στρατηγικές οι οποίες διαμορφώνονται όπως και οι υπόλοιπες λειτουργικές στρατηγικές των υπόλοιπων τμημάτων της επιχείρησης από τη διοίκηση

³ Μπουρής Ι., Το πρότυπο (model) «Αλυσίδα Μαρκον διακριτής παραμέτρου» στον Προγραμματισμό του Ανθρώπινου Δυναμικού της Επιχειρηματικής Οργάνωσης, *Οικονομικά Χρονικά*, Ιούλιος – Σεπτέμβριος 2002.

της επιχείρησης αυτής. Αδιαμφισβήτητα το σύνολο των λειτουργικών στρατηγικών έχει ιδιαίτερη σημασία για την εφαρμογή της επιχειρηματικής στρατηγικής.

Η διοίκηση και το προσωπικό του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων εφαρμόζουν τις στρατηγικές που επιλέγουν μέσω μια σειράς δραστηριοτήτων στις οποίες περιλαμβάνονται οι παρακάτω ενέργειες: ο οργανωσιακός σχεδιασμός, η διευκρίνιση των αναγκών του προσωπικού και τέλος η ανταμοιβή του προσωπικού. Μέσω των ενεργειών αυτών η διοίκηση καθορίζει και επικεντρώνεται στη συνέχεια στα θέματα ανθρωπίνων πόρων. Η πρόκληση στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι η διασφάλιση ότι όλες οι ενέργειες, και οι δραστηριότητες είναι επικεντρωμένες στις ανάγκες της επιχείρησης. Το σύνολο των δραστηριοτήτων του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων πρέπει να έχουν μεγάλη αλληλεξάρτηση μεταξύ τους, ούτως ώστε να λειτουργούν σαν ένα ολοκληρωμένο σύστημα και εν συνέχεια να ευθυγραμμίζονται με τις στρατηγικές ανθρωπίνων πόρων οι οποίες επιλέγονται. Τέλος, οι στρατηγικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων για να είναι αποτελεσματικές θα πρέπει να έρχονται σε απόλυτη ευθυγράμμιση με την επιχειρηματική στρατηγική του οργανισμού.

Αξίζει να σημειωθεί ότι παρά το γεγονός ότι ορισμένες στρατηγικές σχεδιάστηκαν με αποτελεσματικό τρόπο, δεν είχαν το επιθυμητό αποτέλεσμα, γιατί οι πρακτικές της διοίκησης δεν ήρθαν σε ευθυγράμμιση με τη συγκεκριμένη στρατηγική που σχεδιάστηκε. Τα επιχειρηματικά σχέδια είναι απαραίτητο να είναι πλήρως κατανοητά και υιοθετήσιμα από το σύνολο του οργανισμού, ως σημαντικότετοι οδηγοί για τις μετέπειτα πράξεις που ο οργανισμός θα πραγματοποιήσει. Τόσο η διοίκηση της επιχείρησης και το προσωπικό της, όσο και οι υπόλοιποι ενδιαφερόμενοι, είναι απαραίτητο να μοιράζονται το όραμα, και τους στόχους της επιχείρησης όπως αυτά

αντικατοπτρίζονται στις στρατηγικές οι οποίες επιλέγονται. Οι στρατηγικές θα πρέπει να μεταφράζουν τους οργανωσιακούς στόχους και τους αντικειμενικούς σκοπούς, στις απαραίτητες ενέργειες για την ολοκλήρωση της διαμόρφωσης στρατηγικής.

Όταν οι στρατηγικές αλλάζουν, η οργανωσιακή δομή της επιχείρησης πρέπει να ακολουθεί το πνεύμα αυτό της αλλαγής. Ο σχεδιασμός του οργανισμού για τις ανάγκες της αλλαγής απαιτεί τη συνεχή αναθεώρηση και τον ανασχεδιασμό της οργανωσιακής δομής (π.χ. ρόλου, υπευθυνότητες, διαμόρφωση σχέσεων) όπως επίσης και των διαδικασιών μέσω των οποίων η εργασία πραγματοποιείται (π.χ. λήψη αποφάσεων και αποδοχή, ομαδική εργασία). Για τη βελτίωση της επίδοσης της επιχείρησης και τη διοίκηση της ανάπτυξης και της αλλαγής, ώστε να αποκτήσει η επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, θα πρέπει η επιχείρηση να ρίξει βάρος και σε θέματα όπως η διατήρηση του κόστους σε χαμηλά επίπεδα, ισχυρή ροή μετρητών, ποιότητα στις παρασχεθείσες υπηρεσίες, δέσμευση και αφοσίωση των εργαζομένων, χρήση νέων τεχνολογιών, προσαρμογή σε συνθήκες που επικρατούν σε διεθνές επίπεδο

Επιπρόσθετα, το ανθρώπινο δυναμικό δίνει ζωή στον οργανισμό. Την τελευταία δεκαετία το θέμα της πρόσληψης του προσωπικού είναι θέμα ζωτικής σημασίας για την πορεία των οργανισμών καθώς η εύρεση ταλέντων έχει αποδειχθεί ιδιαίτερα περιορισμένη, οι απαιτήσεις για ικανά στελέχη αυξάνονται συνεχώς και το ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον αυξάνει τις απαιτήσεις που η ανώτατη διοίκηση έχει από τους συνεργάτες της. Πολλές επιχειρήσεις υιοθετούν ως διοίκηση ανθρωπίνων πόρων την ευμετάβλητη απασχόληση. Επικεντρώνονται στη στρατολόγηση, τη διατήρηση και την ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού που διαθέτει μια σειρά από δεξιότητες,

ικανότητες και προσόντα απαραίτητα για την επιτυχή πορεία και ανάπτυξη της επιχείρησης.

Οι στρατηγικές ανθρώπινων πόρων παρέχουν μια ολική κατεύθυνση, η οποία εμπεριέχει μια σειρά προγραμμάτων ή δραστηριοτήτων που μπορούν να επεκταθούν σε χρονική διάρκεια μεγαλύτερη του ενός έτους. Τα ακόλουθα παραδείγματα στρατηγικών ανθρώπινων πόρων καταδεικνύουν τα χαρακτηριστικά των στρατηγικών αυτών:

- ❖ Σχεδιασμός της μελλοντικής πρόσληψης προσωπικού βασιζόμενοι στη χρησιμότητα και την αποδοτικότητα του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού και μελέτη αλλαγών στον εργασιακό χώρο.
- ❖ Έλεγχος της ζήτησης σε ανθρώπινο δυναμικό, αύξηση των αναγκαίων προσόντων για την πρόσληψη του αναγκαίου ανθρώπινου δυναμικού και επαύξηση της στρατολόγησης και της εκπαίδευσης των αναγκαίων στον οργανισμό ατόμων που διαθέτουν ξεχωριστά και αναγκαία για τον οργανισμό προσόντα.
- ❖ Χρήση της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού ως μέσο για την προώθηση της αλλαγής.
- ❖ Εκπαίδευση της διοίκησης και του ανθρώπινου δυναμικού σχετικά με τις «φιλοδοξίες» και παροχή σε αυτούς των απαιτούμενων προσόντων, προγραμμάτων και πολιτικών ως κινήτρων ώστε οι εργαζόμενοι να λειτουργήσουν και να αποδώσουν αποτελεσματικά στο σύνθετο αυτό περιβάλλον της αλλαγής και της μεταβλητότητας.
- ❖ Διεύρυνση των προγραμμάτων παροχής κινήτρων στους εργαζομένους στην επιχείρηση.

4.1 Βήματα Ανάπτυξης Στρατηγικής Ανθρώπινου Δυναμικού

Αντιμέτωποι με συνεχόμενες αλλαγές οι οργανισμοί πρέπει να αναπτύξουν μια πιο εστιασμένη και συνεκτική προσέγγιση της διαχείρισης ανθρώπων. Κατά τον ίδιο τρόπο που μια επιχείρηση απαιτεί νέες τεχνικές μάρκετινγκ ή χρήση νέων τεχνολογιών, έτσι απαιτεί και τη δημιουργία στρατηγικής ανθρώπινων πόρων.

Κατά την ανάπτυξη μιας τέτοιας στρατηγικής δύο κρίσιμα ζητήματα πρέπει να αντιμετωπιστούν.

- Τι είδους άνθρωποι θα πρέπει να εργάζονται σε μια επιχείρησή, ώστε η επιχείρηση να πετύχει τους στρατηγικούς στόχους της; Υπάρχουν τα απαιτούμενα προσόντα και ικανότητες στο εσωτερικό του οργανισμού ώστε μελλοντικά επιτευχθούν οι επιχειρηματικοί στόχοι που έχουν τεθεί;
- Τι είδους προγράμματα ανθρώπινων πόρων και πρωτοβουλίες πρέπει να σχεδιαστούν και να υλοποιηθούν ώστε να προσελκύσουν το προσωπικό για να αναπτυχθεί και να λειτουργήσει ανταγωνιστικά, με σκοπό την αποτελεσματική αντιμετώπιση των εξωτερικών πιέσεων και απαιτήσεων οι οποίες απειλούν τον οργανισμό;

Για να απαντηθούν τα δύο αυτά ερωτήματα θα πρέπει κάθε επιχείρηση να στραφεί σε τέσσερις βασικές διαστάσεις (συστήματα COPS):

- Πολιτισμός: πεποιθήσεις, αξίες, πρότυπα, τρόπος διοίκησης του οργανισμού, ενθάρρυνση καινοτομίας και δημιουργικότητας του προσωπικού, ηγετικές βάσεις, προσωπική ευθύνη του παραδοθέντος έργου

- Προγραμματισμός: δομή, καταμερισμός εργασιών, ρόλοι, γραμμές αναφοράς της οργάνωσης, διαδικασίες και πρακτικές διαχείρισης
- Άνθρωποι: επίπεδο δεξιοτήτων, προσωπικό δυναμικό, ικανότητα διαχείρισης, συνεισφορά στις επιδόσεις της εταιρείας
- Συστήματα Ανθρώπινων Πόρων: οι άνθρωποι επικεντρώθηκαν στη δημιουργία μηχανισμών οι οποίοι βοηθούν στην αποτελεσματική εκτέλεση εργασιών που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό – επιλογή υπαλλήλων, σύστημα επικοινωνίας, εκπαίδευση, ανταμοιβές, προοπτικές εξέλιξης κλπ.

Συχνά κατά τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τα ανώτερα στελέχη εστιάζουν σε μία ή δύο διαστάσεις και αδιαφορούν για τις άλλες. Συνήθως, οι εταιρείες αναδιοργανώνουν τους μηχανισμούς αλλά χωρίς να έχουν προβλέψει αν όλα τα νέα συστήματα εκπαίδευσης ή ανταμοιβών μπορούν να προσαρμοστούν στην κουλτούρα της εταιρείας. Όταν η επιθυμητή επιχειρηματική συμπεριφορά δεν βρει σωστούς διαχειριστές, τότε το φυσικό αποτέλεσμα είναι η αποτυχία. Είναι γεγονός ότι σπάνια μπορείς να επικεντρωθείς σε ένα μόνο τομέα. Για το λόγο αυτό απαιτείται μια στρατηγική πρόβλεψη που στοχεύει στον προσδιορισμό της σχέσης μεταξύ των τεσσάρων διαστάσεων. Όταν μια οργάνωση πραγματικά πιστεύει και υποστηρίζει τις αξίες και την ποιότητα των υπηρεσιών της δεν πρέπει απλά να ανανεώσει το προσωπικό της, αλλά και να επανεξετάσει την οργάνωση, την ανταμοιβή, την αξιολόγηση και τα συστήματα επικοινωνιών της.

Τα επτά βήματα για την ανάπτυξη στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού είναι τα εξής:

Βήμα 1: Παρουσίαση Τρέχουσας Κατάστασης της Εταιρείας

Αποσαφήνιση και κατανόηση του τρόπου λειτουργίας της εταιρείας. Έμφαση στις βασικές κινητήριες δυνάμεις της επιχείρησής, όπως τεχνολογία, ανταγωνισμός, διανομή προϊόντων, παροχή υπηρεσιών. Εύρεση των επιπτώσεων των δυνάμεων αυτών στο ανθρώπινο δυναμικό και προσδιορισμός συμβολής των εργαζομένων στις ποικίλες λειτουργίες μιας εταιρείας.

Βήμα 2: Ανάπτυξη μιας δήλωσης αποστολής ή δήλωση πρόθεσης

Καθορισμός στόχων, κυρίως από τη μεριά της διοίκησης και σωστός καταμερισμός ρόλων ώστε ο καθένας να συνεισφέρει στο μέγιστο των δυνατοτήτων

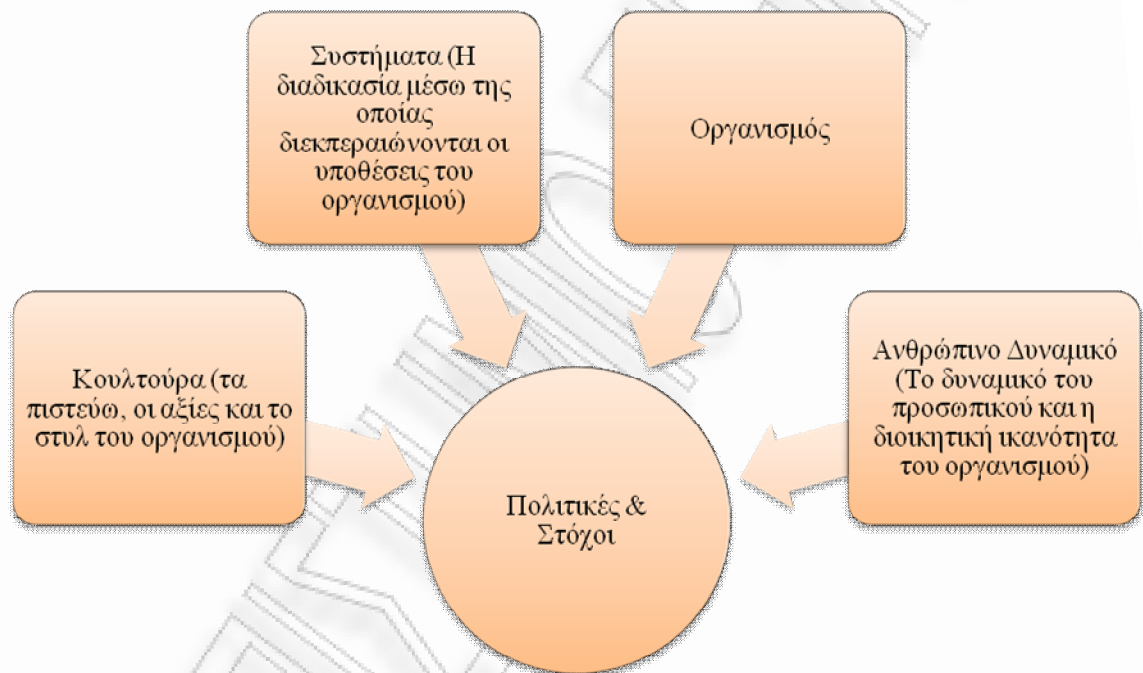
Βήμα 3: Διεξαγωγή ανάλυσης SWOT της εταιρείας

Έμφαση στα εσωτερικά πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες της εταιρείας, όπως επίσης στα προσόντα, στις δεξιότητες και τις δυνατότητες του ανθρώπινου δυναμικού. Αυστηρή έρευνα του εξωτερικού περιβάλλοντος και της αγοράς. Εντοπισμός ευκαιριών και απειλών που σχετίζονται με την εταιρεία, και τι επιπτώσεις μπορούν να έχουν στις επιδόσεις της εταιρείας. Επιρροές της νέας τεχνολογίας σε όλα τα επίπεδα ανθρώπινου δυναμικού. Επανεξέταση των ικανοτήτων του προσωπικού, των παρεχόμενων υπηρεσιών και των τμημάτων λειτουργίας. Η ανάλυση S.W.O.T. είναι απαραίτητο να πραγματοποιείται σε τακτά χρονικά διαστήματα, έτσι ώστε να παρέχεται η δυνατότητα στο τμήμα ανθρωπίνων πόρων, αλλά και στο σύνολο του οργανισμού να επαναπροσδιορίζει την αποστολή του και να προσφέρει ποιοτικά και συγχρόνως ποσοτικά στοιχεία για τους ανθρώπινους πόρους κατά τη διαδικασία διαμόρφωσης και σχεδιασμού της στρατηγικής.

Βήμα 4: Λεπτομερή ανάλυση των ανθρώπινων πόρων

Επικέντρωση στα COPS (culture, organization, people, HR systems) της εταιρείας. Σε ποια φάση βρίσκεται σήμερα η εταιρεία, τι πραγματεύεται, που θα ήθελε να βρίσκεται, τι πιθανά εμπόδια θα συναντήσει και πώς μπορεί να τα αντιμετωπίσει.

Διάγραμμα 5: Σχεδιασμός Στρατηγικής στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων



Βήμα 5: Καθορισμός κρίσιμων ζητημάτων που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό

Παρακολουθώντας τα αποτελέσματα της ανάλυσης SWOT και της ανάλυσης COPS, γίνεται εντοπισμός των σφαλμάτων που έχουν πραγματοποιηθεί και πώς το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να τα διευθετήσει. Ποιοι είναι οι άνθρωποι «κλειδιά» και τι θα συμβεί αν αποτύχουν; Που θα πρέπει να δοθεί προτεραιότητα και πώς θα γίνει η κατανομή των πόρων;

Βήμα 6 :Πρόταση λύσεων

Για κάθε κρίσιμο θέμα υπάρχουν επιλογές οι οποίες θα πρέπει να επεξεργάζονται προσεκτικά και όχι να δίνεται ως λύση το προφανές. Αυτό είναι ένα σημαντικό βήμα, καθώς συχνά οι άνθρωποι οδηγούνται προς κάτι που πιθανόν να τους είναι γνωστό και αγνοούν τις υφιστάμενες υποθέσεις σχετικά με τον τρόπο που τα πράγματα έχουν γίνει στο παρελθόν. Τα συστήματα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων αποτελούνται από μία μίξη λειτουργιών οι οποίες πρέπει να λαμβάνονται υπόψη συνδυαστικά. Έχοντας πραγματοποιήσει ένα πλάνο δράσης, είναι πιο εύκολο να θέσεις στόχους σχετικά με την κατάρτιση των εργαζομένων, την ανάπτυξη του οργανισμού, την αξιολόγηση δεδομένων, το σύστημα ανταμοιβών, τις τακτικές στρατολόγησης, την εταιρική επικοινωνία. Όλοι αυτοί στόχοι θα πρέπει όμως να βασίζονται και σε ένα κατάλληλο χρονοδιάγραμμα μέσα στο οποίο η επιχείρηση θα καταφέρει να τους πραγματοποιήσει.

Βήμα 7: Εφαρμογή και αξιολόγηση των σχεδίων δράσης

Ο απότερος σκοπός της ανάπτυξης της στρατηγικής του ανθρώπινου δυναμικού είναι να εξασφαλιστεί ότι οι στόχοι που τέθηκαν θα αλληλοϋποστηρίζονται μεταξύ τους,

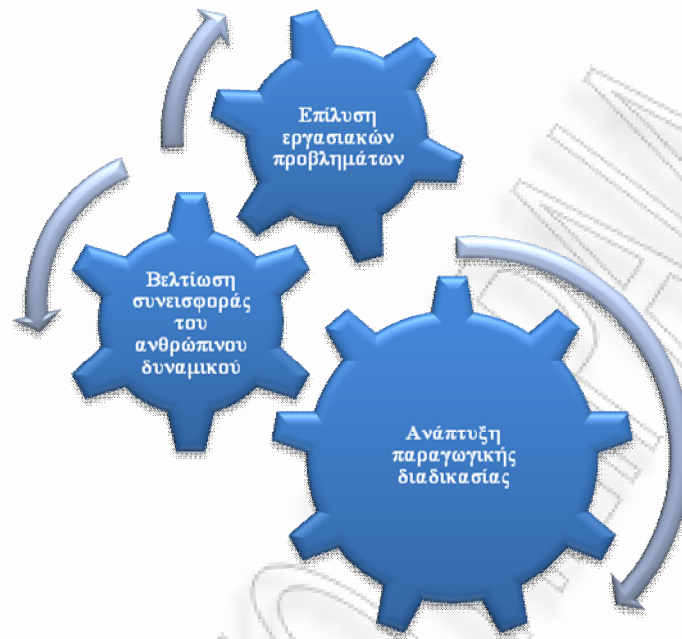
ώστε η επιβράβευση και τα συστήματα πληρωμών να συνδυάζονται με ολοκληρωμένη κατάρτιση και επαγγελματική εξέλιξη.

4.2 Δημιουργία Αποτελεσματικής Εταιρικής Ομάδας (Team Building)

Πριν την ανάπτυξη μιας ομάδας χρειάζεται το ίδιο το οργανωτικό περιβάλλον να ενθαρρύνει την ομαδική εργασία. Κατά συνέπεια η διοίκηση πρέπει:

- Να μεταδώσει το όραμα ή την αίσθηση της εταιρείας ότι όλοι οι εργαζόμενοι μπορούν να συνεισφέρουν στη βελτίωση του οργανισμού.
- Να αναπτύξει μια εργασιακή δομή κατάλληλη και ανάλογη της φύσης της εταιρείας (π.χ. ένας μηχανισμός μπορεί να λειτουργεί σε μια τράπεζα αλλά δεν μπορεί να εφαρμοστεί σε ένα πυροσβεστικό σώμα).
- Να προσανατολίσει τους εργαζόμενους σωστά, ώστε να γνωρίζουν οτιδήποτε πραγματώνουν για ποιο λόγο το κάνουν, και να τους ευθυγραμμίσει όλους προς την ίδια πορεία.

Αυτή η ευθυγράμμιση συμβαίνει όταν δίνεται έμφαση στις ατομικές επιδόσεις και επιτρέπεται στους εργαζομένους να αποκτούν το αίσθημα της ολοκλήρωσης στη δουλειά τους. Η έμφαση αυτή που δίνεται είναι το κλειδί για την ομαδική αναπτυξιακή διαδικασία. Μια επιτυχημένη ομάδα έχει μακρόπνοες επιπτώσεις για τον οργανισμό.



Βελτίωση του τρόπου αλληλεπίδρασης των μελών της ομάδας συνεπάγεται και βελτίωση στην ικανότητα τους να αντιμετωπίζουν και να επιλύουν προβλήματα. Βελτίωση της επίλυσης προβλημάτων σημαίνει καλύτερη απόδοση σε γενικές γραμμές. Η αύξηση της αποδοτικότητας με τη σειρά της τείνει να τονώσει το ηθικό και την παραγωγικότητα. Βοηθά επίσης στη μείωση του στρες, των κύκλων εργασιών και των λειτουργικών κοστών. Και όλες αυτές οι βελτιώσεις συμβάλλουν στην ενίσχυση της δημόσιας εικόνας της επιχείρησής. Μόλις καθιερωθεί μια ομάδα γίνεται πιο δημιουργική, πιο παραγωγική, και υπάρχει πιο πολύ διάθεση και αυτοπεποίθηση. Επομένως και οι εργαζόμενοι δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό και ταυτόχρονα και η διοίκηση είναι σε θέση να διαχειρίζεται αποτελεσματικότερα άλλα ζητήματα που προκύπτουν. Υπάρχουν τέσσερις βασικές μεταβλητές στη διαδικασία ανάπτυξης ομάδας.

Διάγραμμα 6: Τέσσερα κλειδιά μεταβλητών σε μια διαδικασία οικοδόμησης της εταιρικής ομάδας



Οι αποτελεσματικές ομάδες μοιράζονται πολλά χαρακτηριστικά:

- Λειτουργούν με σαφώς καθορισμένους στόχους και προσδοκίες.
- Οι ηγέτες τους λειτουργούν ως παράδειγμα, και όχι βάσει των τίτλων των θέσεων εργασίας.
- Στα μέλη επιτρέπεται μια μεγάλη προσωπική ελευθερία για να ολοκληρώσουν το έργο τους.
- Λαμβάνουν αποφάσεις σε ομάδες.
- Μοιράζονται πληροφορίες.
- Έχουν υψηλές προδιαγραφές και απαιτήσεις για τον εαυτό τους και την ομάδα τους.
- Δρουν με πειθαρχία.

- ο Αναγνωρίζουν ο ένας του άλλου τη συνεισφορά και αλληλοϋποστηρίζονται σε δύσκολες στιγμές.

4.3 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Νέα Τεχνολογία

Τα τελευταία χρόνια γίνεται στενότερη η σχέση μεταξύ της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και των πληροφοριακών συστημάτων (Human Resource Information System - HRIS). Προηγμένα συστήματα HRIS χρησιμοποιούν κυρίως πολυεθνικές επιχειρήσεις οι οποίες έτσι έχουν ανά πάσα στιγμή πληροφορίες για όλο το προσωπικό τους σε παγκόσμια κλίμακα. Με τη βοήθεια των συστημάτων αυτών ενημερώνονται άμεσα και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι σε περίπτωση που προκύψει ζήτηση για την κάλυψη μιας νέας θέσης εργασίας. Η χρήση των νέων τεχνολογιών έχει συμβάλλει στην επέκταση της εφαρμογής της εξωτερίκευσης των διαδικασιών (outsourcing).

Ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις προχωρούν στην εφαρμογή Πληροφοριακών Συστημάτων Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, στοχεύοντας στη μεγιστοποίηση των κερδών τους και στην απόκτηση πλεονεκτημάτων που θα τους επιτρέψουν να ανταγωνιστούν με όρους ισότιμους στο διεθνή, παγκοσμιοποιημένο επιχειρηματικό στίβο. Τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα που παρουσιάζουν αυτά τα συστήματα είναι⁴:

Για την εταιρεία:

- Ραγδαία μείωση του κόστους
- Γεωγραφική Διασπορά (κυρίως για τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε περισσότερες από μία αγορές)
- Αντληση πληροφοριών

⁴ Εφημ. Καθημερινή, Το μέλλον των επιχειρήσεων είναι οι άνθρωποι τους, 9/02/03

- *Μεγαλύτερη διαφάνεια στη λειτουργία της εταιρείας*
- *Απόσβεση της επένδυσης σε σύντομο χρονικό διάστημα (παρά το γεγονός ότι το κόστος μιας τέτοιας επένδυσης κυμαίνεται σε πολύ υψηλά επίπεδα)*

Για τους εργαζόμενους:

- *Διασφάλιση δικαιότερης μεταχείρισης (στις προαγωγές και στις αποδοχές)*
- *Διασφάλιση προσωπικών δεδομένων*
- *Καλύτερη επικοινωνία με την επιχείρηση*

Η χρήση τέτοιων πληροφοριακών συστημάτων εκτός του ότι πρέπει να γίνεται με τρόπο που δεν καταπατά αλλά σέβεται την ανθρώπινη αξιοπρέπεια και δεν υπεισέρχεται στον έλεγχο ευαίσθητων προσωπικών δεδομένων, παρέχει και στην επιχείρηση ένα προσωρινό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις σε σύντομο χρονικό διάστημα πρέπει να υιοθετήσουν τις νέες αυτές τεχνολογίες προκειμένου να συνεχίσουν να είναι ανταγωνιστικές και να δραστηριοποιούνται ανταγωνιστικά στο συγκεκριμένο κλάδο. Η αποτελεσματική εφαρμογή των τεχνολογιών – η παραγωγικότητα μέσω του ανθρώπινου δυναμικού – είναι αυτή που θα προσφέρει στην επιχείρηση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που αναζητά ώστε να μπορέσει στο μέλλον να το διατηρήσει. Για αυτό ακριβώς το λόγο οι επιχειρήσεις είναι αναγκαίο να επικεντρωθούν στις επιπτώσεις της χρήσης των νέων τεχνολογιών στους ανθρώπινους πόρους και στην αποτελεσματική συνεργία μεταξύ αυτών των δυο μεταβλητών, οι οποίες είναι δυνατό να της προσφέρουν το πλεονέκτημα αυτό που αναζητά έναντι των ανταγωνιστών.

4.4 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Ψυχολογία

Εννοιολογικά η στρατηγική είναι όρος που αφορά περισσότερο στα μέσα και τις μεθόδους που απαιτούνται για την επίτευξη κάποιων συγκεκριμένων στόχων και λιγότερο στους ίδιους τους στόχους που επιδιώκονται. Όταν ψυχολόγοι και κοινωνιολόγοι αναφέρονται στη στρατηγική, την ταυτίζουν με συγκεκριμένες συναισθηματικές-ψυχοκινητικές «στάσεις» και δραστηριότητες που έχουν θετική κατάληξη για το άτομο και αποσοβούν τις πιθανότητες βλάβης ή πόνου.

Αν δεχόμασταν αβίαστα ότι ζούμε «σ' ένα κόσμο όμορφο, αγγελικά πλασμένο», τότε κάθε συζήτηση για στρατηγική και μεθόδους δράσης στις διαπροσωπικές σχέσεις με τους συνανθρώπους θα ήταν φυσικά εκτός θέματος. Επειδή όμως είναι κοινή διαπίστωση ότι η καθημερινή πραγματικότητα δεν ανταποκρίνεται στην παραπάνω ποιητική περιγραφή, συνειδητά και υποσυνείδητα όλοι διαμορφώνουν συγκεκριμένες στρατηγικές και μεθόδους τόσο στενές όσο και στις ευρύτερες σχέσεις με τους υπολοίπους.

Πέρα από τα οικονομικά και νομικά πλαίσια αναφοράς, η σχέση επιχείρησης ή οργανισμού και εργαζομένων συνεπάγεται και την ύπαρξη ενός **άτυπου ή άγραφου κοινωνικο-ψυχολογικού συμβολαίου**, με βάση το οποίο η επιχείρηση περιμένει συγκεκριμένα πράγματα από τον εργαζόμενο και αντίστροφα, ο εργαζόμενος έχει συγκεκριμένες προσδοκίες από την επιχείρηση. Έτσι κάθε επιχείρηση χρειάζεται να πείσει το άτομο όχι μόνο να έρθει αναζητώντας απασχόληση σε αυτή, αλλά και να παραμείνει σε αυτή. Χρειάζεται δηλαδή να πείσει τον εργαζόμενο τόσο στα υψηλά όσο και στα μεσαία και χαμηλά κλιμάκια της ιεραρχικής της δομής να διαδραματίσει το ρόλο του, να κάνει τη δουλειά του με συνέπεια και ευσυνειδησία, και τελικά να

δημιουργήσει τις απαραίτητες προϋποθέσεις που θα τον οδηγήσουν να προσφέρει δημιουργικά πέρα από τις στεγνές και στερεότυπες προδιαγραφές του ρόλου. «Ο άνθρωπος δε ζει μόνο με ...ψωμί», είχε παρατηρήσει ο Karl Marx. Και όπως επιβεβαιώνουν οι κοινωνικοψυχολογικές έρευνες, ο εργαζόμενος δεν προσέρχεται στον τόπο της εργασίας του ως μεμονωμένη προδιαγραφή παραγωγής, δηλαδή ως διευθυντής, προϊστάμενος, τεχνικός, τεχνίτης ή γραμματέας, αλλά ως ολοκληρωμένη ύπαρξη.

Με άλλα λόγια, οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση είναι άνθρωποι και όχι αποκομμένοι, αποστειρωμένοι και προδιαγραμμένοι ρόλοι. Αυτό σημαίνει ότι στην άσκηση των καθηκόντων τους τα άτομα ενεργούν και αντιδρούν ως προσωπικότητες με τρέχουσες ψυχοκοινωνικές ανάγκες, με συναισθήματα και βιώματα του παρελθόντος και αναζητήσεις για το αύριο. Λαμβάνοντας, κάθε επιχείρηση, υπόψη τα παραπάνω και παρατηρώντας τις σημαντικές επιπτώσεις που έχει το ψυχοκοινωνικό περιβάλλον της στον εργασιακό χώρο, θα πρέπει να διαχειρίζεται πάντα το ανθρώπινο δυναμικό της με ιδιαίτερη προσοχή και κατανόηση, έτσι ώστε ταυτόχρονα να ενισχύεται και το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, αφού η εικόνα μιας επιχείρησης επηρεάζει πάντα το κοινό.

4.5 Στρατηγική Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και Παραγωγικότητα

Οι στρατηγικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (SHRM), οι κοινωνικό-ψυχολογικές θεωρίες, οι μέθοδοι ενδυνάμωσης της εταιρείας και ανάθεσης ευθυνών, τα εντατικά συστήματα εκπαίδευσης με τις μεγάλες δυνατότητες που προσφέρουν, και η επίτευξη ομαδικότητας είναι θέματα ζωτικής σημασίας για τη δημιουργία ανταγωνιστικού

πλεονεκτήματος. Άλλες προσεγγίσεις, προσανατολισμένες σε ολοκληρωμένες κατασκευές και παραγωγές, δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην ανάπτυξη λειτουργικών διαδικασιών, όπως τη δημιουργία συστημάτων διοίκησης ολικής ποιότητας τα οποία βελτιώνουν την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων ή των παρασχεθείσων υπηρεσιών, την παραγωγή συγκεκριμένης ποσότητας η οποία θα ανταποκρίνεται στην άμεση ζήτηση, τη χρήση νέων τεχνολογιών και τη σύναψη συμμαχιών και εδραίωση μακροχρόνιων σχέσεων μεταξύ πελατών -προμηθευτών, τα οποία επίσης θεωρούνται καθοριστικά για την παρουσίαση της επιχείρησης.

Όλα τα παραπάνω, αν δράσουν συνδυαστικά βοηθούν τις ποικίλες επιχειρήσεις και οργανισμούς να αναπτύξουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αυξάνοντας την παραγωγικότητά τους. Για τον προσδιορισμό του μεγέθους της παραγωγικότητας συχνά χρησιμοποιείται η συνάρτηση Cobb-Douglas, βάσει της οποίας ισχύει ότι:

$$Q = aL^b K^{1-b}$$

Όπου, Q είναι η παραγωγή, L είναι η εργασία, δηλαδή ο αριθμός των εργαζομένων και K είναι το κεφάλαιο. Η συνάρτηση αυτή μας δίνει τη δυνατότητα να συμπεριλάβουμε όσες μεταβλητές επιθυμούμε, εκτός των δύο προαναφερθέντων. Ορίζοντας ως PRACTICES τις διοικητικές εφαρμογές και τις λειτουργικές διαδικασίες της επιχείρησης η εξίσωση παίρνει την ακόλουθη μορφή:

$$Q = aL^b K^{1-b} \text{PRACTICES}$$

Επομένως, βάσει των παραπάνω οι στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζουν ουσιαστικά και το κομμάτι της παραγωγικότητας, η οποία μπορεί να μετρηθεί με αντικειμενικές οικονομικές μεθόδους.

4.6 Εναρμόνιση και Ευελιξία στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η στρατηγική διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι απαραίτητο να «εναρμονίζεται» με τρεις γενικές μεταβλητές οι οποίες είναι οι εξής:

❖ *Πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων και στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων*

Σύμφωνα με τους Shuler και Jackson οι επιχειρήσεις διαθέτουν μια ομάδα από διαφορετικές πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Ορισμένες στρατηγικές απαιτούν διαφορετικό προφίλ συμπεριφορών του ανθρώπινου δυναμικού και για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις επιλέγουν εκείνες τις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων οι οποίες θα προωθήσουν και θα εξάγουν τις απαραίτητες συμπεριφορές για την εφαρμογή της στρατηγικής που επιλέχθηκε.

Επίσης, σύμφωνα με τους Wright και Snell τόσο ο τύπος της στρατηγικής που επιλέγεται όσο και η κατεύθυνση της (directional) επηρεάζουν τις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων που εφαρμόζονται.

❖ *Ικανότητες – προσόντα του ανθρώπινου δυναμικού και στρατηγική διοίκηση*

Σύμφωνα με τον Sholars η εναρμόνιση μεταξύ της στρατηγικής ενός οργανισμού, των ικανοτήτων και των χαρακτηριστικών των εργαζομένων στην επιχείρηση είναι ιδιαίτερα έντονο. Είναι διάχυτη η αντίληψη στο χώρο

των μελετητών του συγκεκριμένου θέματος, ότι οι διαφορετικές στρατηγικές απαιτούν διαφορετικό προφίλ με σκοπό την επίτευξη της αποτελεσματικής επίδοσης και της επιτυχούς πορείας του οργανισμού.

❖ *Συμπεριφορά ανθρώπινου δυναμικού και στρατηγική διοίκηση*

Σύμφωνα με αναλύσεις των Shuler και Jackson η στρατηγική που διαμορφώνεται σε μια επιχείρηση δεν εναρμονίζεται μόνο με τις ικανότητες και τα προσόντα των εργαζομένων, αλλά και με τη συμπεριφορά που εκδηλώνουν στο εργασιακό τους περιβάλλον.

Η διαμόρφωση της στρατηγικής περιλαμβάνει τη συνεχή αναζήτηση των μεθόδων και των τρόπων με τους οποίους οι μοναδικοί διαθέσιμοι πόροι ενός οργανισμού μπορούν να αναδιαμορφωθούν κάτω από μεταβαλλόμενες συνθήκες. Η ευελιξία (μεταβλητή η οποία επικεντρώνεται στην ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκριθεί στην ποικιλία των ανταγωνιστικών αναγκών) και η εναρμόνιση έχει επιπτώσεις σε έναν πιο δραστικό ρόλο της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων, αυτόν της διαμόρφωσης στρατηγικής.

Η επίτευξη εναρμόνισης απαιτεί το σημαντικό ρόλο της διοίκησης ανθρώπινων πόρων στη διαμόρφωση της στρατηγικής. Ο στόχος είναι να επιτευχθεί η εναρμόνιση μεταξύ μεταξύ των πρακτικών της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, των ικανοτήτων των ανθρώπων, της συμπεριφοράς των εργαζομένων και των αναγκών της επιχείρησης, όπως αυτές αντικατοπτρίζονται στη στρατηγική που επιλέγεται και εμφανίζεται. Μια δεδομένη και συγχρόνως απλοποιημένη άποψη υποστηρίζει ότι η στρατηγική πρέπει να θεωρείται το δεδομένο στοιχείο και όλα τα υπόλοιπα στοιχεία τους συστήματος ανθρώπινων πόρων πρέπει να ανταποκρίνονται στην εφαρμογή της στρατηγικής.

Παρόλα αυτά σύμφωνα με τους Carrelli και Singh είναι πιο εύκολο να εναρμονιστεί η στρατηγική με τις ικανότητες και τα προσόντα των εργαζομένων από ότι τα προσόντα με την επιθυμητή στρατηγική.

Η επικέντρωση στην ευελιξία διευρύνει το ρόλο των ανθρωπίνων πόρων στη διαμόρφωση της στρατηγικής. Οι άνθρωποι πόροι μπορούν αν προωθήσουν την ανάπτυξη ενός ανθρώπινου δυναμικού που διαθέτει ένα ευρύ φάσμα ικανοτήτων, προσόντων και συμπεριφορών, πράγμα που είναι αναγκαίο για να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις πολυάριθμες απαιτήσεις. Κάτι τέτοιο υποδηλώνει τη διαμόρφωση πολλών διαφορετικών στρατηγικών. Συγχρόνως συνεπάγεται την ανάπτυξη μιας υποδομής (infrastructure) που θα προσφέρει τη δυνατότητα στον οργανισμό να ελέγχει και να αναλύει διεξοδικά τις αλλαγές που πραγματοποιούνται στο σύνθετο και μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Μέσω του συστήματος αυτού θα παρέχονται στους εργαζομένους το μεγαλύτερο ποσοστό των αναγκαίων πληροφοριών με στόχο την αποκέντρωση στη λήψη των αποφάσεων και στην ενθάρρυνση των εργαζομένων να συμμετέχουν ενεργά και αποτελεσματικά στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

Σύμφωνα με όσα προαναφέρθηκαν η επίτευξη της εναρμόνισης απαιτεί τα εξής:

- Γνώση των προσόντων και των συμπεριφορών που είναι αναγκαίες για την υλοποίηση της στρατηγικής
- Γνώση των πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που είναι αναγκαίες για την εφαρμογή των συγκεκριμένων ικανοτήτων και συμπεριφορών.
- Ικανότητα ταχείας εφαρμογής του επιθυμητού συστήματος πρακτικών της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

Οι συγκεκριμένες προϋποθέσεις για την επίτευξη της εναρμόνισης υποδεικνύουν τον υψηλό βαθμό δυσκολίας στην πραγματοποίηση του συγκεκριμένου στόχου. Όμως η δυσκολία αυτή οδηγεί σε έναν τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί μπορούν να αποκτήσουν και να διατηρήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

5.1 Εισαγωγή

Η σχέση της επιχειρησιακής στρατηγικής με τη Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων έχει γίνει αντικείμενο πολλών συζητήσεων και αντιπαραθέσεων. Ενώ οι περισσότεροι αποδέχονται ότι πρέπει να υπάρχει στενή σύνδεση ανάμεσα στα δύο, οι προσεγγίσεις σ' αυτή τη σχέση διαφοροποιούνται σε ότι αφορά την κατεύθυνση επιρροής ανάμεσα στα δύο στοιχεία. Οι διαφορετικές απόψεις μπορούν να τοποθετηθούν σε διάφορα σημεία μιας ευθείας της οποίας η μια άκρη αντικατοπτρίζει την περίπτωση όπου η ΔΑΠ έχει ρόλο προδραστικό και σχεδιάζει από κοινού με την Ανώτατη Διοίκηση τη στρατηγική της επιχείρησης και η άλλη αντικατοπτρίζει την περίπτωση όπου η ΔΑΠ απλώς αντιδρά και προσαρμόζεται στους στρατηγικούς στόχους, αλλά της αναγνωρίζεται ο κριτικής σημασίας ρόλος που παίζει στη δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών για την επίτευξη τους.

Συγκεκριμένα, στη σχέση Πρόδρασης, η ΔΑΠ αντιπροσωπεύεται στο συμβούλιο από το Διευθυντή ΔΑΠ και επηρεάζει ενεργά τη διαμόρφωση της Επιχειρηματικής Στρατηγικής. Υπάρχει, συνεπώς μια από κάτω προς τα πάνω επιρροή της στρατηγικής. Στη σχέση της Αντίδρασης που τοποθετείται στο άλλο άκρο, η ΔΑΠ απλώς συμμορφώνεται στην Επιχειρησιακή Στρατηγική και διαμορφώνει τη φιλοσοφία, τις πολιτικές, τα προγράμματα, τις πρακτικές και τις διαδικασίες της, έτσι ώστε να προωθούν συμπεριφορές που αναπτύσσουν τους στρατηγικούς στόχους που έχουν τεθεί.

Ανάμεσα στα δύο άκρα υπάρχουν διάφορες διαβαθμίσεις ανάλογα με την επιχείρηση, κατά τις οποίες ο ρόλος της ΔΑΠ στη διαμόρφωση της στρατηγικής είναι λιγότερο ή περισσότερο σημαντικός, ενώ η ανάγκη εναρμόνισης της ΔΑΠ με τη στρατηγική προβάλλεται ως αναμφισβήτητη σε όλα τα μοντέλα.

Η επιχειρηματική στρατηγική που μπορεί να επιλέξει μια επιχείρηση, όπως αναφέραμε σύμφωνα με τη θεωρία του Porter μπορεί να είναι συνεργάσιμη ή ανταγωνιστική. Στην περίπτωση του ανταγωνισμού υπάρχουν τρεις στρατηγικές, η στρατηγική καινοτομίας που αφορά την παραγωγή ενός προϊόντος ή υπηρεσίας με κάποιο μοναδικό χαρακτηριστικό το οποίο εκτιμάται από τον πελάτη, τη στρατηγική μείωση κόστους που αφορά την παραγωγή ενός βασικού προϊόντος ή υπηρεσίας με το χαμηλότερο κόστος σε σχέση με τον ανταγωνισμό και τη στρατηγική βελτίωσης της ποιότητας που στοχεύει στη βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος ή υπηρεσίας. Σε κάθε μια τέτοια στρατηγική αντιστοιχεί κάποια απαιτούμενη συμπεριφορά από τους εργαζόμενους, και κατ' επέκταση ταιριάζουν συγκεκριμένες πολιτικές του τμήματος ανθρώπινων πόρων.

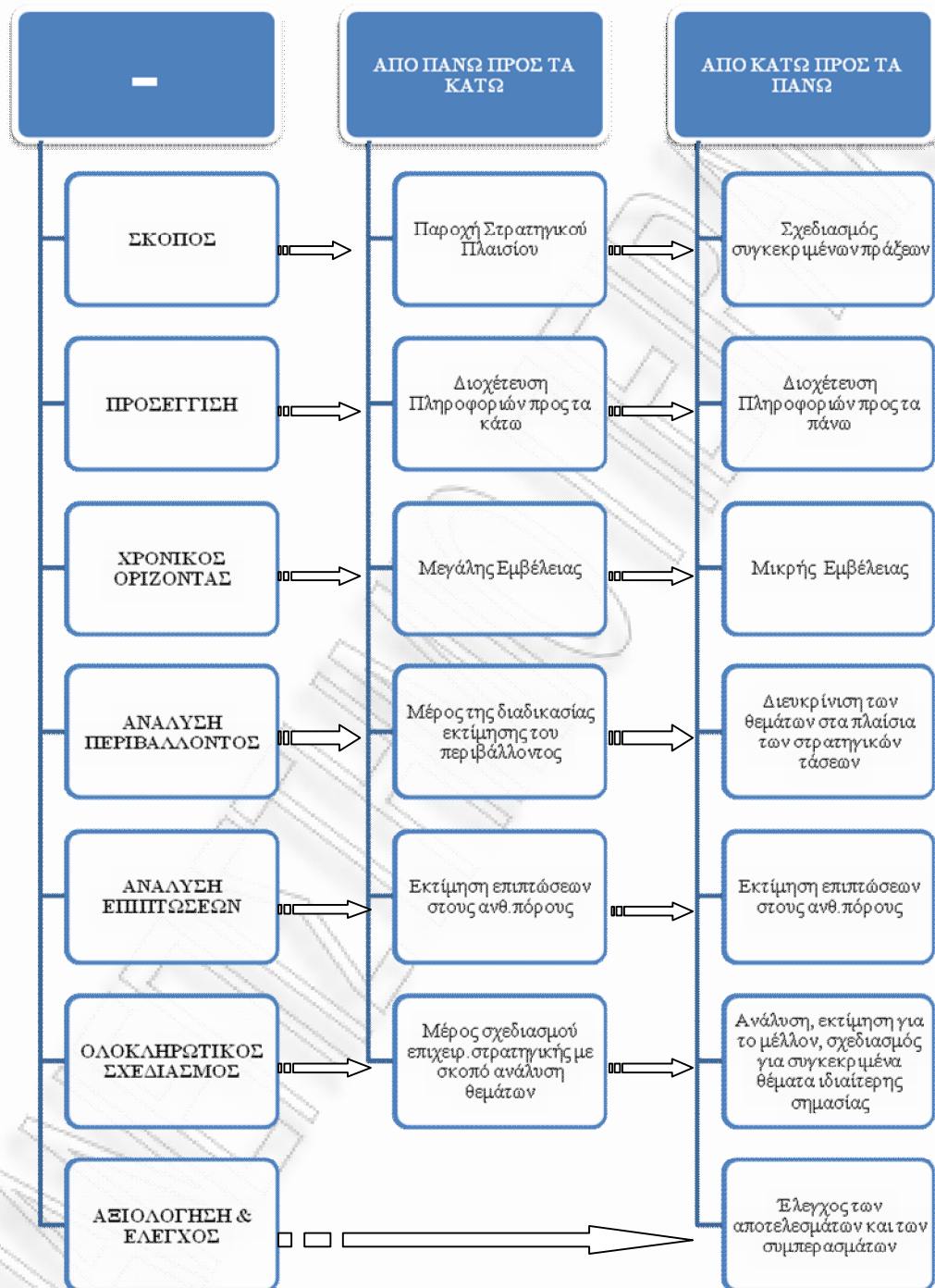
5.2 Διαμόρφωση Στρατηγικής στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Όταν γίνεται λόγος για στρατηγική του τμήματος ανθρώπινων πόρων αναφέρεται στη λειτουργική στρατηγική η οποία διαμορφώνεται και εφαρμόζεται από όλα τα τμήματα (οικονομικό, marketing, έρευνας και ανάπτυξης, κ.λ.π.) που συνθέτουν το σύνολο του οργανισμού. Το σημείο διαφοροποίησης της στρατηγικής ανθρώπινων πόρων από τις υπόλοιπες λειτουργικές στρατηγικές αποτελεί το γεγονός ότι δεν πρόκειται για μια ξεχωριστή και μεμονωμένη στρατηγική η οποία συνδέεται με τις υπόλοιπες του οργανισμού, καθώς η ΔΑΔ αφορά το σύνολο του οργανισμού. Ενώ λοιπόν η

στρατηγική της ΔΑΠ πρέπει να διαμορφώνεται και να εφαρμόζεται μεμονωμένα, συγχρόνως πρέπει να ευθυγραμμίζεται τόσο με την επιχειρηματική στρατηγική του οργανισμού, όσο και με τις υπόλοιπες λειτουργικές στρατηγικές, έχοντας ως συνδετικό κρίκο το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης.

Η διαδικασία σχεδιασμού της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων πραγματοποιείται κυρίως με δύο τρόπους είτε ξεκινώντας από την ανώτατη διοίκηση προς τα κάτω, είτε από κάτω προς τα πάνω (top-down, bottom-up). Όπως φαίνεται και στον ακόλουθο πίνακα η διαδικασία σχεδιασμού της στρατηγικής η οποία ξεκινάει από πάνω προς τα κάτω παρέχει το αναγκαίο στρατηγικό γενικό πλαίσιο το οποίο συμβάλλει στην ανάπτυξη της ομαδικότητας.

Πίνακας 3: Τρόποι Σχεδιασμού Στρατηγικής ΔΑΠ



Επίσης σημαντική επιρροή στη διαμόρφωση της στρατηγικής κατέχει ο κύκλος ζωής. Τα προϊόντα δημιουργούνται, αναπτύσσονται, ωριμάζουν και τελικά πεθαίνουν. Το σύνολο αυτών των δραστηριοτήτων αποτελεί τον κύκλο ζωής των προϊόντων. Ανάλογο κύκλο ζωής διανύουν και οι κλάδοι: αρχική ανάπτυξη, ραγδαία ανάπτυξη,

σταθεροποίηση, ωρίμανση, πτώση και παρακμή. Το ίδιο ισχύει και για τους οργανισμούς, οι οποίοι από την έναρξη της λειτουργίας τους περνώντας προς την ωρίμανση ακολουθούν αναμενόμενα στάδια. Σε κάθε στάδιο της ανάπτυξης υπάρχουν διαφορετικές διοικητικές ανάγκες και κατ' επέκταση διαφορετικά θέματα ανθρωπίνων πόρων. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται με αναλυτικό τρόπο τα στάδια ανάπτυξης:

- Στάδιο 1: Εισαγωγή/Εναρξη. Χαρακτηρίζεται από την επιχειρηματικότητα και τη διοίκηση που εφαρμόζεται κατά την ίδρυση του οργανισμού
- Στάδιο 2: Λειτουργική Ανάπτυξη. Χαρακτηρίζεται από την τεχνική εξειδίκευση, την ανάπτυξη στους λειτουργικούς τομείς και τη διεύρυνση των προϊόντων και των αγορών στις οποίες απευθύνονται. Η ΔΑΠ απαιτεί την εύρεση των κατάλληλων ανθρώπων που θα στελεχώσουν το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης με στόχο τη διατήρηση της ανάπτυξης μέσω της αποτελεσματικής τους εκπαίδευσης.
- Στάδιο 3: Ελεγχόμενη Ανάπτυξη. Στο στάδιο αυτό απαιτείται η εύρεση νέων πόρων διαφοροποίησης των γραμμών των προϊόντων και νέες εξαγορές.
- Στάδιο 4: Λειτουργική Ολοκλήρωση, ενσωμάτωση. Επικέντρωση στην αποκέντρωση, στη διαφοροποίηση των ομάδων προϊόντων. Η επιχείρηση έχει ανάγκη από αποτελεσματικά συστήματα σχεδιασμού και μεθόδους για να ενσωματώσει το σύνολο των δραστηριοτήτων της. Η ΔΑΠ επικεντρώνεται στην ενσωμάτωση νέων δραστηριοτήτων, στην εκπαίδευση, στη στρατολόγηση και στην εφαρμογή των πολιτικών.
- Στάδιο 5: Στρατηγική Ολοκλήρωση. Επικεντρώνεται στη συλλογική εργασία με αυξανόμενη ευελιξία, προσαρμοστικότητα και ολοκλήρωση μεταξύ των λειτουργιών.

Αξίζει σε αυτό το σημείο να αναφερθεί ότι μια επιχείρηση μπορεί να βρίσκεται συγχρόνως σε περισσότερα από ένα στάδια. Η πρόκληση για την επιχειρηματική στρατηγική και τη στρατηγική ανθρωπίνων πόρων η οποία επηρεάζει την εφαρμογή της επιχειρηματικής στρατηγικής σημαντικά, είναι να επιτρέψει στην επιχείρηση να επιβιώσει και να ακμάσει. Να κατανοήσει και να διοικήσει τις πιέσεις που ασκούνται και επηρεάζουν την μακροπρόθεσμη επιτυχία της στον κλάδο που δραστηριοποιείται.

5.3 Τρόποι προσέγγισης της διαμόρφωσης της στρατηγικής

Υπάρχουν δύο τρόποι προσέγγισης της διαμόρφωσης στρατηγικής στη ΔΑΠ. Η πρώτη αφορά στη διαμόρφωση της ταυτόχρονα με τη διαμόρφωση της επιχειρηματικής στρατηγικής και η δεύτερη επικεντρώνεται στην ξεχωριστή διαμόρφωση της λειτουργικής στρατηγικής του τμήματος ΔΑΠ από εκείνη της συνολικής στρατηγικής του οργανισμού.

Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με την πρώτη προσέγγιση, η διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων συνδέεται και διαπλέκεται με τη διαδικασία διαμόρφωσης της επιχειρηματικής στρατηγικής, λαμβάνοντας στοιχεία από αυτήν και συμβάλλοντας συγχρόνως σε αυτήν. Με αυτόν τον τρόπο η στρατηγική ανθρωπίνων πόρων δεν εμποδίζει τη διαδικασία διαμόρφωσης της επιχειρηματικής στρατηγικής αλλά διασφαλίζει ότι στα θέματα ανθρωπίνων πόρων έχει δοθεί η πρέπουσα σημασία και επικέντρωση. Κατά τη διάρκεια πραγματοποίησης της διαδικασίας εκτίμησης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος για τη διαμόρφωση της επιχειρηματικής στρατηγικής, μια ίδια διαδικασία πραγματοποιείται και για τη διαμόρφωση της στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων. Ορισμένα συμπεράσματα από την ανάλυση του

περιβάλλοντος κατά τη διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων διοχετεύονται στο σχεδιασμό της επιχειρηματικής στρατηγικής καθώς είναι άμεσα συνδεδεμένα και σχετικά με αυτή. Για παράδειγμα, σε μια επιχείρηση συγκεκριμένες δημογραφικές αλλαγές πρόκειται να επηρεάσουν σημαντικά τα σχέδια προώθησης ενός νέου προϊόντος σε μια καινούρια αγορά-στόχο. Κατά τη διαδικασία ευθυγράμμισης η στρατηγική ανθρωπίνων πόρων αναπτύσσεται ταυτόχρονα με την επιχειρηματική στρατηγική του οργανισμού. Η ανάπτυξη και η θεώρηση των δύο αυτών διαδικασιών ως ενιαίο σύνολο έχει ως αποτέλεσμα τη μεταξύ τους επιρροή και την αντιμετώπιση τους ως μια μεμονωμένη διαδικασία. Αν αναλογιστεί κανείς ότι ακόμα και σήμερα οι στρατηγικές ανθρωπίνων πόρων για ορισμένες εταιρείες κρίνονται ως αποκλειστικά επικεντρωμένες στο ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού, η διαδικασία ευθυγράμμισης είναι σε θέση να συμβάλλει σε σημαντικό βαθμό στην οριστική ανατροπή αυτής της πραγματικότητας.

Η δεύτερη εναλλακτική προσέγγιση που αναλύεται και η περισσότερο διαδεδομένη, είναι η ανάπτυξη ξεχωριστού σχεδιασμού στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων. Ο σχεδιασμός πραγματοποιείται ξεχωριστά από το σχεδιασμό για την εφαρμογή της συνολικής στρατηγικής του οργανισμού. Είναι πιθανό να διαμορφώνεται παράλληλα με τον σχεδιασμό της επιχειρηματικής στρατηγικής, πριν (και να χρησιμοποιείται στη συνέχεια ως εισροή στη διαμόρφωση της επιχειρηματικής στρατηγικής) ή μετά από αυτόν (και να εξετάζονται στη συνέχεια οι πιθανές επιπτώσεις σε αυτόν). Η εκτίμηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος πραγματοποιείται ανεξάρτητα από εκείνη που πραγματοποιείται κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού της επιχειρηματικής στρατηγικής του συνόλου του οργανισμού. Η εκτίμηση αυτή επικεντρώνεται αποκλειστικά και μόνο στα θέματα ανθρωπίνων πόρων και στη συνέχεια

πραγματοποιείται μια προσπάθεια συσχέτισης αυτών των θεμάτων με το σύνολο του οργανισμού. Μειονέκτημα στην ξεχωριστή αυτή προσέγγιση αποτελεί το ότι σε περίπτωση έλλειψης εναλλακτικών λύσεων, η στρατηγική ανθρωπίνων πόρων είναι πιθανόν να χρησιμοποιηθεί για την καθοδήγηση των προγραμμάτων, των πολιτικών και των αποφάσεων που λαμβάνονται. Σε πολλούς οργανισμούς το προσωπικό ανθρωπίνων πόρων διαμορφώνει στρατηγικές και πλάνα δράσεων και τα παρουσιάζει ως ξεχωριστά λειτουργικά πλάνα στον διευθυντή του τμήματος. Οι συγκεκριμένες στρατηγικές αναπτύσσονται προς όφελος του προσωπικού καθώς τους παρέχεται η δυνατότητα και η ευκαιρία να ξεκαθαρίσουν τους σκοπούς τους, τους στόχους τους, το βαθμό εμπλοκής τους στις δραστηριότητες και στις αποφάσεις που λαμβάνονται από τη διοίκηση και τους απαιτούμενους πόρους.

5.4 Σχεδιασμός και Υλοποίηση της Στρατηγικής στη ΔΑΠ

Παρά το γεγονός ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός συχνά περιγράφεται και εφαρμόζεται σαν μια διαδικασία από «πάνω προς τα κάτω», στην πράξη έχει πολλαπλές κατευθύνσεις, ειδικότερα αν βασίζεται στην επικέντρωση και στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, στις ευκαιρίες και στις απειλές τις οποίες η επιχείρηση εντοπίζει στο εξωτερικό περιβάλλον και πρέπει να εκμεταλλευτεί. Ο σχεδιασμός μπορεί να αρχίζει από πάνω, με τη καθιέρωση δηλαδή από την ανώτατη διοίκηση της συνολικής στρατηγικής κατεύθυνσης, των στόχων και των πλάνων που αναπτύσσονται βάσει της εκτίμησης του εξωτερικού περιβάλλοντος. Στη συνέχεια τα στελέχη κάθε επιχειρηματικής μονάδας πρέπει να ανταποκρίνονται στα προτεινόμενα λειτουργικά πλάνα και τους στόχους που έχουν τεθεί. Πρόκειται για μια διαδικασία επανάληψης

στην οποία τα πλάνα διαμορφώνονται με σκοπό καθένα από αυτά να ταιριάζει στο σύνολο του οργανισμού. Στη διαδικασία αυτή οι στόχοι του συνόλου του οργανισμού είναι πιθανόν να επαναπροσδιοριστούν.

Αρκετές επιχειρήσεις αρχίζουν τη διαδικασία σχεδιασμού από τη μέση: επικεντρώνονται στα λειτουργικά πλάνα και στη συνέχεια τα χρησιμοποιούν ως το κατάλληλο πλαίσιο για να τα οργανώσουν ορθολογικά. Τέλος, οργανισμοί δίνουν έμφαση στο στρατηγικό σχεδιασμό από «κάτω προς τα πάνω» (bottom up planning), στον οποίο οι προτεινόμενες προτεραιότητες προέρχονται από τη μονάδα και ανεβαίνουν προς τα πάνω. Οι λόγοι που πολλές επιχειρήσεις εφαρμόζουν αυτό το συμμετοχικό, αλλά μικρής εμβέλειας στρατηγικό σχεδιασμό είναι οι ραγδαίες αλλαγές και η ύπαρξη αβεβαιότητας, η αποκέντρωση, η άμεση επαφή των εργαζομένων με τους πελάτες ώστε οι εργαζόμενοι να λαμβάνουν απευθείας γνώση των ευκαιριών και των απειλών, η επιθυμία ενδυνάμωσης των εργαζομένων, και τέλος η πίεση επιχειρηματικών προκλήσεων.

Η εφαρμογή της στρατηγικής στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων δεν πρέπει να αποτελεί δευτερεύουσα προτεραιότητα για τη διοίκηση, αλλά πρωταρχική υπευθυνότητα της. Η εφαρμογή της θα προσφέρει στο σύνολο του οργανισμού μια πρωταρχική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής που έχει σχεδιασθεί, αποτελεί και το κριτήριο για την αξιολόγηση της συνεισφοράς της στη μελλοντική πορεία του οργανισμού.

Οι στρατηγικές της ΔΑΠ μπορεί να είναι συγκεκριμένες και να επικεντρώνονται αποκλειστικά και μόνο σε λειτουργικά θέματα, όπως για παράδειγμα στην πρόσληψη του προσωπικού. Από την άλλη πλευρά, μπορεί να έχουν έναν περισσότερο διευρυμένο

χαρακτήρα και αν εφαρμόζονται με τη μορφή κατευθυντήριων σχεδίων-πλάνων τα οποία συμβάλλουν στην επίτευξη σημαντικών οργανωσιακών αλλαγών. Όταν η στρατηγική της ΔΑΠ χρησιμοποιείται για την ενθάρρυνση και τη μελλοντική πραγματοποίηση αλλαγών που αφορούν στο σύνολο του οργανισμού, πρέπει να διαθέτει διευρυμένο χαρακτήρα και να μην επικεντρώνεται αποκλειστικά σε θέματα που χρήζουν εμφανούς επίλυσης. Πρέπει να είναι σύνθετη ώστε να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις προκλήσεις, ενώ συγχρόνως να είναι ευπροσάρμοστη στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και στις προτεραιότητες.

Πρωταρχικά, η στρατηγική η οποία εφαρμόζεται κάτω από τέτοιες συνθήκες πρέπει να αναλύει τα θέματα τα οποία χαρακτηρίζονται ως σημαντικά για την επίτευξη πραγματικών αλλαγών που θα διαρκέσουν. Τα θέματα στα οποία επικεντρώνεται, αλληλοσυνδέονται και συχνά συγκρούονται μεταξύ τους. Για παράδειγμα, η επικέντρωση στη βελτίωση της ποιότητας απαιτεί συγχρόνως ανάλογη επικέντρωση στην ομαδικότητα και στην ύπαρξη ενός συνεργατικού οργανισμού, στην ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων και παράλληλα στην καλλιέργεια υψηλού βαθμού δέσμευσης των υπαλλήλων. Οι προσπάθειες για την εφαρμογή όλων των παραπάνω είναι πιθανό να παρεμποδίζονται από την αναγκαία εφαρμογή προγραμμάτων όπως είναι η μείωση του αριθμού του ανθρώπινου δυναμικού.

Επιπροσθέτως, οι στρατηγικές που εφαρμόζονται με σκοπό την πραγματοποίηση οργανωσιακών αλλαγών πρέπει να εμπλέκουν πολλαπλές δραστηριότητες. Τα συστατικά των συγκεκριμένων στρατηγικών μπορεί να αλλάζουν καθώς οι συνθήκες μεταβάλλονται και ειδικές αναδιαμορφώσεις απαιτούνται. Υπάρχουν συγχρόνως σαφή, κατηγορηματικά αλλά και υπονοούμενα στοιχεία στη διαδικασία υλοποίησης της

στρατηγικής. Τα σαφή και κατηγορηματικά στοιχεία είναι εκείνα που χαρακτηρίζονται από σαφήνεια και ακρίβεια, ενώ τα υπονοούμενα στοιχεία της εφαρμογής της στρατηγικής είναι αυτά που προέρχονται από ανεπίσημα στοιχεία ή πηγές, ως αποτέλεσμα των πράξεων και των συμπεριφορών των ανθρώπινων πόρων του οργανισμού και δεν εκφράζονται ανοιχτά και ξεκάθαρα. Το σύνολο των στοιχείων αυτών είναι δεσπόζουσας σημασίας για την επίτευξη της αποτελεσματικής αλλαγής.

Τα στοιχεία που είναι αναγκαία για την υλοποίηση της στρατηγικής της αλλαγής είναι τα παρακάτω:

- *Ευθυγράμμιση των προσδοκιών*: Πλήρης κατανόηση από την πλευρά των εργαζομένων και δέσμευση τους στην επιχειρησιακή στρατηγική που πρόκειται να εφαρμοστεί.
- *«Χτίσιμο του οργανισμού»*: Σχεδιασμός του οργανισμού, του προσωπικού και των αναγκών του.
- *Διοικητική Επίδοση*: Επίτευξη υψηλού επιπέδου επίδοσης, αξιολόγηση επίδοσης.

Δεν κρίνεται αναγκαία η ύπαρξη συγκεκριμένων μοντέλων διοίκησης που θα οδηγήσουν στην εφαρμογή των στρατηγικών της αλλαγής. Οι βασικοί παράγοντες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι κατάλληλοι για την εφαρμογή των συγκεκριμένων στρατηγικών. Τα μέλη της διοίκησης πρέπει να κατανοήσουν την αναγκαιότητα για μια ολοκληρωμένη και ισορροπημένη άποψη των δυνάμεων και των στοιχείων που έχουν στη διάθεσή τους για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

Μέσω της διοίκησης των ρητών και απόλυτων στοιχείων της εφαρμογής της στρατηγικής επιτυγχάνεται συγχρόνως και η διοίκηση των υπονοούμενων στοιχείων:

- ✓ *Αξίες και Προσδοκίες:* Εμπιστοσύνη, επικέντρωση στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών και προθυμία για την εφαρμογή της αλλαγής.
- ✓ *Ανεπίσημες Σχέσεις:* Οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, οι συνασπισμοί, οι σύνδεσμοι, τα συνδικάτα.
- ✓ *Δίκτυα Πληροφόρησης και επιρροής:* Μέθοδοι επικοινωνίας μέσω των οποίων τα άτομα παρέχουν και δέχονται πληροφορίες και κατ' επέκταση επηρεάζουν τις σχέσεις και τις πράξεις.
- ✓ *Ομαδικότητα, συνεργασία και σύγκρουση.*
- ✓ *Δέσμευση και Παρακίνηση:* Η προθυμία και η διάθεση των ανθρωπίνων πόρων να παραμείνουν στον οργανισμό και να συμβάλλουν ενεργά και αποτελεσματικά στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.
- ✓ *Συνεχής Εκμάθηση:* Καινοτομία, ανάπτυξη και συνεχής ευρηματικότητα στο χώρο εργασίας.

Το σύνολο αυτών των παραγόντων αντιπροσωπεύουν την άτυπη κουλτούρα και φιλοσοφία του οργανισμού και συγχρόνως αποτελούν και αδιάστατο κομμάτι της εφαρμογής της στρατηγικής. Σε περίπτωση που αυτοί οι παράγοντες αγνοηθούν από τη διοίκηση είναι αμφίβολο εάν επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΘΕΩΡΙΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΜΕ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η εργασία βασίστηκε κυρίως στην ανάλυση της στρατηγικής ΔΑΠ με τα πρότυπα της ανάλυσης του Porter. Υπάρχουν όμως και άλλες αξιόλογες θεωρίες που αναφέρονται στη στρατηγική διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων.

6.1 Ανταγωνιστικές Στρατηγικές των Miles και Snow (1984)

Ένα αντιπροσωπευτικό παράδειγμα μοντέλου που επικεντρώνεται στη συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού είναι αυτό που αναλύουν οι Miles & Snow οι οποίοι συνδέουν στρατηγικούς τύπους της ανάλυσης, της αντίδρασης, της υπεράσπισης και της αναζήτησης με τους διαφορετικούς τύπους πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που απαιτούνται. Πιο συγκεκριμένα:

- Οι *οργανισμοί υπεράσπισης* δρουν σε περιορισμένα και σταθερά προϊόντα και αγορές και έχουν ανώτατα στελέχη με εξειδίκευση σε αυτά. Είναι εντάσεως τεχνολογίας και λόγω της μοναδικής γραμμής παραγωγής τους και της σταθερότητας του περιβάλλοντος τους, σπάνια χρειάζεται να αναπροσαρμόσουν σημαντικά τις μεθόδους λειτουργίας, την τεχνολογία ή τη δομή τους. Έτσι, το κύριο μέλημα τους είναι η αύξηση της αποδοτικότητας τους και η υπεράσπιση του μεριδίου αγοράς που κατέχουν.
- Οι *οργανισμοί αναζήτησης* συνεχώς ερευνούν για νέα προϊόντα και αγορές και συχνά πειραματίζονται με αντιδράσεις πάνω σε τάσεις του περιβάλλοντος.

Χαρακτηρίζονται από πολλαπλές γραμμές παραγωγής, διαφορετικές

τεχνολογίες, τμηματοποιημένη δομή και ικανότητα στην έρευνα και ανάπτυξη. Συνήθως οι επιχειρήσεις αυτές δημιουργούν τις αλλαγές στις οποίες πρέπει να ανταποκριθούν οι ανταγωνιστές τους. Επειδή λειτουργούν σε ασταθές και μη προβλέψιμο περιβάλλον και βασίζονται στην καινοτομία, συνήθως δεν είναι πολύ αποδοτικές.

- Οι *οργανισμοί ανάλυσης* λειτουργούν σε δύο είδη αγοράς, ένα σταθερό και ένα ασταθές. Στο πρώτο χρησιμοποιούν τυπική δομή και διαδικασίες και έχουν καλή σχέση κόστους – απόδοσης, ενώ στο δεύτερο παρακολουθούν στενά τον ανταγωνισμό και υιοθετούν γρήγορα τις νέες ιδέες που θεωρούν πιο κατάλληλες. Τα χαρακτηριστικά τους είναι η περιορισμένη γραμμή παραγωγής, η αναζήτηση νέων ευκαιριών ή προϊόντων που σχετίζονται με αυτή, μικτή δομή και ικανότητες στην απόδοση παραγωγής, στη δημιουργία διαδικασιών και στο μάρκετινγκ.
- Οι *οργανισμοί αντίδρασης* είναι αυτοί που δεν έχουν συνεπή στρατηγική ή εκείνοι που η στρατηγική τους δε συμφωνεί με τη δομή και τις διαδικασίες.

Ενδεικτικά παρατίθεται ο πίνακας όπου παρουσιάζεται ο τρόπος με τον οποίο διαμορφώνονται οι επιμέρους δραστηριότητες της ΔΑΠ, ανάλογα με το εάν η επιχείρηση ακολουθεί στρατηγική υπεράσπισης ή στρατηγική αναζήτησης.

Πίνακας 4: Επιμέρους Δραστηριότητες ΔΑΠ ανάλογα με τη Στρατηγική Υπεράσπισης ή Αναζήτησης

| | ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΥΠΕΡΑΣΠΙΣΗΣ (DEFENDERS) | ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ (PROSPECTORS) |
|--------------------------------|---|--|
| ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΘΕΣΕΩΝ | Συγκεκριμένες Περιγραφές Θέσης Λεπτομερής Σχεδιασμός Θέσης | Ευρείες κατηγορίες θέσεων Ευελιξία καθηκόντων |
| ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ | Εσωτερική Στρατολόγηση Τμήμα ΔΑΠ που επιλέγει Έμφαση σε τεχνικά προσόντα | Εξωτερική Στρατολόγηση Έμφαση στο ταίριασμα του υποψηφίου με την οργανωσιακή κουλτούρα |
| ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ | Έμφαση στην τήρηση των κανόνων Ενιαία διαδικασία Μέσο Ελέγχου Περιορισμένη Χρήση Προϊστάμενος μοναδικός αξιολογητής | Έμφαση στην καινοτομία Εξατομικευμένη Διαδικασία Μέσο Ανάπτυξης Ευρεία Χρήση Πολλοί συμμετέχουν |
| ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ | Ατομική Εκπαίδευση Εκπαίδευση στη θέση εργασίας Εκπαίδευση για παρούσα εργασία Δημιουργία Δεξιοτήτων | Ομαδική ή Διατμηματική Εκπαίδευση Εξωεπιχειρησιακή Εκπαίδευση Γενικότερη εκπαίδευση με έμφαση στην ευελιξία Εξασφάλιση δεξιοτήτων από την αγορά |
| ΑΜΟΙΒΕΣ | Σταθερές Αμοιβές Αμοιβή με βάση τη θέση εργασίας Αμοιβή με βάση την προϋπηρεσία Συγκεντρωτικό σύστημα αποφάσεων για αμοιβές | Κυμαινόμενες Αμοιβές Εξατομικευμένες Αμοιβές Αμοιβή βάσει απόδοσης Αποκεντρωμένο σύστημα αποφάσεων για αμοιβές |

Ο Miles & Snow επιχείρησαν να συνδέσουν αυτή την τυπολογία επιχειρησιακής στρατηγικής με τις πρακτικές ΔΑΠ, βασισμένοι σε εμπειρική μελέτη περιπτώσεων. Έτσι, περιγράφουν δύο εναλλακτικές φιλοσοφίες ΔΑΠ, της αγοράς(buy) και της δημιουργίας (make).

- Α. Στη **φιλοσοφία της αγοράς**, η βασική στρατηγική είναι αυτή της απόκτησης ανθρώπινων πόρων. Η επιχείρηση χρησιμοποιεί εξωτερικές πηγές στρατολόγησης και οι εργαζόμενοι επιλέγονται πολύ προσεκτικά σε όλα τα επίπεδα ώστε να ανταποκρίνονται σε συγκεκριμένες οργανωσιακές ανάγκες. Τα λίγα εκπαιδευτικά προγράμματα περιορίζονται στην απόκτηση δεξιοτήτων. Οι

αμοιβές είναι σύμφωνες με αυτές που επικρατούν στην αγορά και καθορίζονται από τα αποτελέσματα και την αξιολόγηση. Τέλος, ο προγραμματισμός του προσωπικού είναι άτυπος και οι απολύσεις υπαγορεύονται από τις μεταβολές στην αγορά εργασίας.

B. Στη φιλοσοφία της δημιουργίας, η βασική στρατηγική είναι η δημιουργία των ανθρώπινων πόρων. Η επιχείρηση στρατολογεί εργαζομένους από εξωτερικές πηγές μόνο στο εισαγωγικό επίπεδο (entry level) και κατόπιν τους αναπτύσσει, επιλέγοντας μόνο τους πιο κατάλληλους. Η αξιολόγηση γίνεται βάσει διαδικασιών και συμπεριφορών με κριτήρια τόσο ατομικά όσο και ομαδικά. Η πολιτική αμοιβών στοχεύει στην εσωτερική συνέπεια και βασίζεται στην αρχαιότητα. Ο προγραμματισμός σταδιοδρομίας είναι εκτενής, μακροπρόθεσμος και επικεντρώνεται στον οργανισμό και όχι στην επαγγελματική ειδικότητα.

Οι Miles & Snow συνδέουν τη στρατηγική υπεράσπισης με τη φιλοσοφία της δημιουργίας και τη στρατηγική αναζήτησης με τη φιλοσοφία της αγοράς. Για τη στρατηγική της ανάλυσης πιστεύουν ότι πιο κατάλληλη είναι μια φιλοσοφία που δανείζεται στοιχεία και από τις δύο άλλες. Αυτή επικεντρώνεται στην κατάλληλη τοποθέτηση των ανθρώπινων πόρων, χρησιμοποιεί εσωτερικές και εξωτερικές πηγές στρατολόγησης, ευρεία εκπαίδευση, αξιολόγηση βασισμένη σε διαδικασίες και συστήματα αμοιβών.

6.2 Έλεγχος και αφοσίωση από τον Walton (1985)

Η βασική θέση της θεωρίας ελέγχου και αφοσίωσης είναι η άποψη ότι υπάρχουν δύο θεμελιώδεις προσεγγίσεις στη ΔΑΠ. Οι δύο αυτές προσεγγίσεις παρουσιάζουν δύο

ενοποιημένες στρατηγικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων για την επιλογή, την ανάπτυξη, την παρακίνηση και τη διατήρηση των εργαζομένων. Η θεμελιώδης διαφορά μεταξύ των δύο αυτών στρατηγικών έγκειται στο γεγονός ότι η φιλοσοφία και οι αξίες που σχετίζονται με την απασχόληση των εργαζομένων και τους οργανισμούς υπερισχύουν. Ο έλεγχος και η αφοσίωση αντιπροσωπεύουν δυο ξεχωριστές προσεγγίσεις σχετικά με τη διαμόρφωση της συμπεριφοράς των εργαζομένων και τις αντιδράσεις τους στο χώρο της εργασίας. Η ανάλυση του Walton έπειτα από παρατηρήσεις του σε εργοστάσια αποτελείται από τα παρακάτω στοιχεία:

A. Η **στρατηγική του ελέγχου ή παραδοσιακή** χαρακτηρίζεται από τη θεώρηση του ανθρώπινου δυναμικού ως μεταβλητού κόστους και βασίζεται στην κατάτμηση της εργασίας όπου κάθε εργαζόμενος ασκεί ένα περιορισμένο καθήκον για το οποίο είναι υπεύθυνος. Η απόδοση του κρίνεται με βάση κάποια καθορισμένα κατώτατα επίπεδα και η αμοιβή του καθορίζεται από τη θέση του, αν και πολλές φορές μπορεί να περιέχει ένα μεταβλητό κομμάτι που λειτουργεί ως κίνητρο. Η επικοινωνία με το προσωπικό καθώς και η συμμετοχή του στις αποφάσεις είναι ελάχιστη με βασικά στοιχεία τις έρευνες στάσεων, τις διαδικασίες επίλυσης παραπόνων και τη συλλογική σύμβαση, και οι εργασιακές σχέσεις χαρακτηρίζονται από συγκρούσεις. Η δομή του οργανισμού είναι ιεραρχική και ο έλεγχος είναι από πάνω προς τα κάτω.

Μια επιχείρηση όταν υιοθετεί στρατηγική με κατεύθυνση στον έλεγχο, συνήθως χαρακτηρίζεται από τα εξής στοιχεία, αναφορικά με τη ΔΑΠ:

- Θεώρηση του ανθρώπινου δυναμικού ως μεταβλητού κόστους
- Κατάτμηση της εργασίας
- Απόδοση βάσει καθορισμένων επιπέδων

- Αμοιβή καθορίζεται από τη θέση
- Ελάχιστη επικοινωνία και συμμετοχή
- Διαδικασίες επίλυσης παραπόνων
- Συλλογική Σύμβαση
- Εργασιακές Σχέσεις χαρακτηρίζονται από συγκρούσεις
- Ιεραρχική Δομή
- Έλεγχος εκ των άνω προς τα κάτω

B. Η στρατηγική της αφοσίωσης, αντιθέτως, δίνει έμφαση σε μια ολοκληρωμένη εργασία η οποία αποτελείται από ευέλικτα επιμέρους καθήκοντα και για την οποία υπεύθυνη είναι μια ομάδα, ενώ το άτομο στοχεύει στη βελτίωση της απόδοσης του συστήματος. Η αξιολόγηση γίνεται βάσει δυναμικών στόχων και οι αμοιβές έχουν δύο συνθετικά, το ομαδικό και το ατομικό. Το πρώτο είναι μεταβλητό, συνδέεται με τη συνολική απόδοση (π.χ. συμμετοχή στα κέρδη) και έχει στόχο τη δημιουργία κλίματος ισότητας και το δεύτερο έχει να κάνει με τις ικανότητες και δεξιότητες του ατόμου. Εδώ η οργανωτική δομή είναι επίπεδη, η επικοινωνία αμφίδρομη, και τόσο η διοίκηση όσο και ο έλεγχος βασίζονται σε κοινούς στόχους και αξίες. Η συμμετοχή των εργαζομένων ενθαρρύνεται σε όλα τα επίπεδα, από την επίλυση προβλημάτων μέχρι και τον προγραμματισμό. Με άλλα λόγια, στη στρατηγική αυτή η ΔΑΠ επιτυγχάνει επιθυμητές συμπεριφορές και στάσεις από τους εργαζόμενους συνδέοντας με ψυχολογικούς δεσμούς τους στόχους του οργανισμού με αυτούς του προσωπικού.

Όταν μια επιχείρηση υιοθετεί στρατηγική με κατεύθυνση στην αφοσίωση, συνήθως χαρακτηρίζεται από τα εξής στοιχεία, αναφορικά με τη ΔΑΠ:

- Έμφαση σε μια ολοκληρωμένη εργασία

- Αξιολόγηση βάσει δυναμικών στόχων
- Αμοιβές ομαδικές και ατομικές
- Επίπεδη οργανωτική δομή
- Επικοινωνία δύο κατευθύνσεων
- Διοίκηση και έλεγχος βασίζονται σε κοινούς στόχους και αξίες
- Συμμετοχή εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα
- Θέσπιση ψυχολογικών δεσμών μεταξύ των εργαζομένων και του οργανισμού.

6.3 Η προσέγγιση της ΔΑΠ από τους Brewster & Larsen (1992)

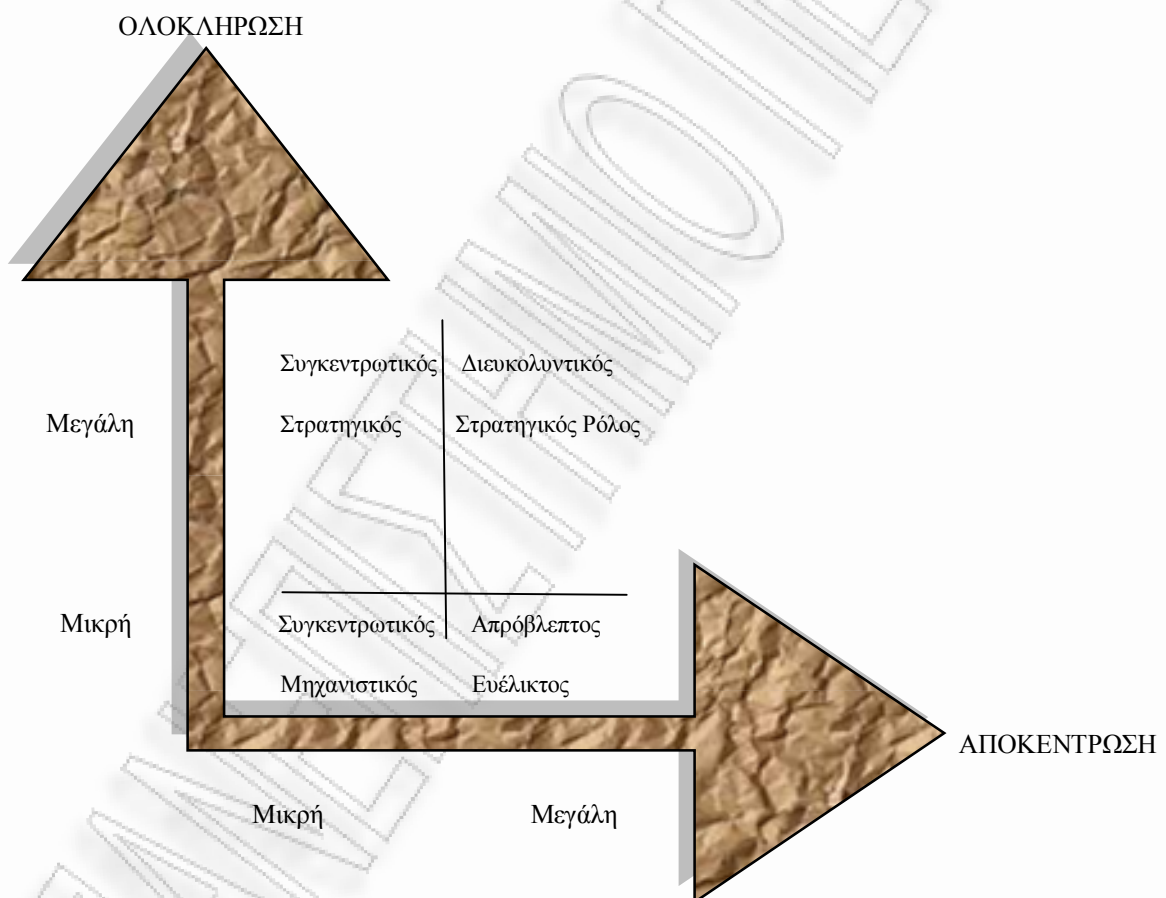
Άλλο ένα υπόδειγμα που εξετάζει το βαθμό σύνδεσης της στρατηγικής με τη ΔΑΠ προτάθηκε από τους Brewster και Larsen. Η συγκεκριμένη προσέγγιση διακρίνει δύο παραμέτρους, οι οποίες ορίζουν το χαρακτήρα της ΔΑΠ και το ρόλο του υπεύθυνου ΔΑΠ σε κάθε επιχείρηση. Οι παράμετροι αυτοί είναι:

- A. Ο **βαθμός ολοκλήρωσης ή αλλιώς βαθμός σύνδεσης** της ΔΑΠ με την επιχειρησιακή στρατηγική (integration): Ορίζεται με βάση τη συμμετοχή των υπευθύνων ΔΑΠ στο Διοικητικό Συμβούλιο και στην ανάπτυξη της επιχειρησιακής στρατηγικής, και το βαθμό σύνδεσης της επιχειρησιακής στρατηγικής με τις πρακτικές ΔΑΠ που χρησιμοποιούνται.
- B. Ο **βαθμός αποκέντρωσης** της λειτουργίας της ΔΑΠ και της μεταβίβασης αρμοδιοτήτων από το τμήμα διοίκησης προσωπικού στα στελέχη γραμμής (development). Η έννοια της αποκέντρωσης ορίζεται πιο εύκολα από ότι η ολοκλήρωση. Συγκεκριμένα, ο βαθμός αποκέντρωσης αφορά δύο θέματα: το

βαθμό στον οποίο τα στελέχη γραμμής δραστηριοποιούνται και εφαρμόζουν συγκεκριμένες λειτουργίες της ΔΑΠ και τον επίσης σχετικό δείκτη του αριθμού στελεχών ΔΑΠ ανά αριθμό εργαζομένων.

Υιοθετώντας αυτές τις διαστάσεις, παρατηρούνται τέσσερις διαφορετικοί χαρακτήρες άσκησης της ΔΑΠ, όπως φαίνονται στο ακόλουθο διάγραμμα⁵:

Διάγραμμα 7: Ρόλοι ΔΑΠ με βάση την ολοκλήρωση και την αποκέντρωση (Brewster & Larsen)



Συγκεντρωτικός – Μηχανιστικός Ρόλος: Στις επιχειρήσεις ου η ΔΑΠ εκτελείται από το τμήμα προσωπικού, το οποίο επιπλέον δεν αναλαμβάνει στρατηγικές πρωτοβουλίες

⁵ Πηγή: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Νάνσυ Παπαλεξανδρή / Δημήτρης Μπουραντάς, εκδόσεις Γ.Μπένου, Αθήνα 2003

και δε συμμετέχει στη διαμόρφωση της επιχειρησιακής στρατηγικής, το τμήμα ΔΑΠ καλύπτει συγκεκριμένες, εξειδικευμένες λειτουργίες.

Απρόβλεπτος – Ευέλικτος Ρόλος: Η συμμετοχή των στελεχών γραμμής στην εφαρμογή της ΔΑΠ είναι αυξημένη και ο ρόλος του τμήματος προσωπικού περιορίζεται στο βασικό, ελάχιστο συντονισμό των λειτουργιών ΔΑΠ που εφαρμόζει κάθε τμήμα χωριστά.

Στρατηγικός Συγκεντρωτικός Ρόλος: Είναι χαρακτηριστικό επιχειρήσεων όπου οι λειτουργίες της ΔΑΠ είναι συγκεντρωμένες στο τμήμα ΔΑΠ, και συνδέονται άμεσα με τη στρατηγική της επιχείρησης. Σε τέτοιες επιχειρήσεις, το τμήμα ΔΑΠ είναι στελεχωμένο με υψηλού επιπέδου στελέχη που συμμετέχουν ενεργά στη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης.

Διευκολυντικός Ρόλος-Κλειδί: Σ' αυτές τις επιχειρήσεις, τα στελέχη γραμμής συνδυάζουν τις ειδικές γνώσεις και την εξοικείωση με θέματα ΔΑΠ με τη γνώση της στρατηγικής της επιχείρησης, οπότε τα στελέχη γραμμής σ' αυτήν την περίπτωση γίνονται οι καταλύτες, διευκολυντές και συντονιστές της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.

Πρέπει να σημειωθεί ότι δεν είναι αντικειμενικά καλύτερος ο ένας ρόλος ή ο άλλος. Η καταλληλότητα της εφαρμογής της μιας πολιτικής σε σύγκριση με τις άλλες εξαρτάται άμεσα από τις ανάγκες και τη στρατηγική της επιχείρησης, καθώς και το αντικείμενο στο οποίο δραστηριοποιείται.

6.4 Οι ρόλοι της ΔΑΠ κατά τον Ulrich (1997)

Σύμφωνα με τον David Ulrich, το στέλεχος ΔΑΠ σήμερα καλείται να αναλάβει τέσσερις ρόλους ούτως ώστε να καλύψει τις ανάγκες της επιχείρησης. Οι τέσσερις αυτοί ρόλοι διακρίνονται ανάλογα με την έμφαση, και τις δραστηριότητες που υιοθετεί το στέλεχος ΔΑΠ και θα πρέπει να δίνει έμφαση και στις στρατηγικές και στις λειτουργικές ανάγκες της επιχείρησης (παρουσιάζονται με τον κάθετο άξονα). Ταυτόχρονα, οι δραστηριότητες του στελέχους ΔΑΠ, θα πρέπει να αφορούν τη διοίκηση τόσο των διαδικασιών όσο και των ανθρώπων (παρουσιάζονται με τον οριζόντιο άξονα, προς τα αριστερά και προς τα δεξιά αντίστοιχα). Βλέπουμε από το διάγραμμα⁶, ότι ανάλογα με την έμφαση και τις δραστηριότητες που χαρακτηρίζουν το στέλεχος ΔΑΠ, προκύπτουν τέσσερις τυπικοί ρόλοι που μπορεί να υιοθετήσει.

Διάγραμμα 8: Ρόλοι της ΔΑΠ με το χρονικό ορίζοντα και το περιεχόμενο της διοίκησης



⁶ Πηγή: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Νάνσυ Παπαλεξανδρή / Δημήτρης Μπουραντάς, Εκδόσεις Γ.Μπένου, Αθήνα 2003

Όπως και στα προηγούμενα υποδείγματα, το σημείο στο οποίο τοποθετείται το κάθε στέλεχος πρέπει να συμβαδίζει με τις ανάγκες της επιχείρησης του. Για την καλύτερη κατανόηση της έννοιας των σύγχρονων ρόλων του στελέχους ΔΑΠ, στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζεται το περιεχόμενο του κάθε ρόλου, καθώς και μια αντιπροσωπευτική δραστηριότητα για τον κάθε ρόλο.

Πίνακας 5: Σύνδεση Επιχειρησιακής Στρατηγικής με Επιμέρους Δραστηριότητες της ΔΑΠ

| ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΡΟΛΟΥ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ ΔΑΠ | ΣΤΟΧΟΣ | ΡΟΛΟΣ | ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ |
|---|--|-------------------------------|--|
| ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΔΑΠ | Εφαρμογή- Εκτέλεση Στρατηγικής | Στρατηγικός Εταίρος | Ευθυγράμμιση ΔΑΠ και Επιχειρησιακής Στρατηγικής |
| ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΥΠΟΔΟΜΗΣ | Θεμελίωση Αποτελεσματικής Υποδομής | Ειδήμων στη Διαχείριση | Επανασχεδιασμός των Επιχειρησιακών Διαδικασιών |
| ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΥΠΑΛΛΗΛΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ | Ενίσχυση της αφοσίωσης και των ικανοτήτων των εργαζομένων | Υπέρμαχος των Υπαλλήλων | Διάλογος με τους Υπαλλήλους |
| ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ | Δημιουργία μιας ανανεωμένης οργάνωσης | Φορέας Αλλαγής | Διοίκηση Αλλαγών- Εγγύηση Συνθηκών Αλλαγής |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΠΡΙΝ ΚΑΙ ΜΕΤΑ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Πριν από μερικά χρόνια, οι επιχειρήσεις έδιναν περισσότερο βάρος στην παραγωγική τους ικανότητα και στις πωλήσεις και πολύ λιγότερο στο προσωπικό. Σταδιακά, και καθώς οι νέες συνθήκες επιβάλλουν την καλύτερη δυνατή στελέχωση, αμεσότητα στη διαθεσιμότητα του κατάλληλου προσωπικού, και όλα αυτά σε συνδυασμό με τις διαδικασίες παραγωγής να δίνουν το ελάχιστο δυνατό κόστος, οι επιχειρήσεις διαπίστωσαν ότι η οργάνωση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι εξαιρετικά σημαντικό στοιχείο για την επιβίωσή τους. Ξεκινώντας από τις ιδιαιτερότητες της σύγχρονης οικονομίας, φθάνουμε στην προμήθεια και αξιοποίηση εργαλείων και μεθόδων οργάνωσης που αφορούν στο προσωπικό, ενώ η διαχείρισή του γίνεται πλέον από την αναβαθμισμένη διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού.

Ακολούθως γίνεται η παρουσίαση μιας εταιρείας που ανήκει στον κλάδο των ΜΜΕ, η οποία όταν ξεκίνησε την έναρξη των εργασιών της πριν ενάμιση χρόνο περίπου δεν είχε τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, ενώ σήμερα έχει και επισημάνονται τα πλεονεκτήματα που έχει λόγω αυτού.

Όπως οι περισσότερες εταιρείες στον ελληνικό χώρο, έτσι και η εταιρεία που αναλύεται, όταν δημιουργήθηκε δεν έδωσε βάρος στην ύπαρξη ενός τμήματος HR. Προσλήψεις, μισθοδοσία, ασφάλιση εργαζομένων, προγραμματισμός αδειών ήταν λειτουργίες που το λογιστήριο αναλάμβανε να φέρει εις πέρας. Με το πέρασμα του χρόνου όμως διαπιστώθηκε ότι πολλά πράγματα δε γινόντουσαν με την ακρίβεια και τη συνέπεια που θα έπρεπε να πραγματοποιούνταν. Πολλές από τις διαδικασίες καθυστερούσαν να γίνουν ενώ πολλές φορές το προσωπικό δεν ήξερε που πρέπει να

απευθυνθεί όσον αφορά διάφορα εργατικά θέματα που προέκυπταν. Επομένως, ήταν φυσικό ακόλουθο και επιτακτική ανάγκη να δημιουργηθεί τμήμα διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού.

Έχει πολύ μεγάλη σημασία να υπάρχει ένα τμήμα διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, όχι μόνο σε πολύ μεγάλες επιχειρήσεις αλλά και σε μικρές. Ο ρόλος της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού, εστιάζεται κυρίως στο πώς να διαχειριζόμαστε αξιοκρατικά τους ανθρώπους, είτε αυτό αφορά μία πρόσληψη, είτε έχει να κάνει με την εκπαίδευση και ανάπτυξη των ανθρώπων. Τώρα πια στο χώρο πρέπει να υπάρχουν άνθρωποι οι οποίοι είναι επαγγελματίες, που έχουν συγκεκριμένες γνώσεις και «τεχνικές», ενώ ταυτόχρονα να βοηθούν στο σχεδιασμό της στρατηγικής, να είναι κοντά στις εξελίξεις, να ξέρουν ποιο είναι το επιχειρηματικό σχέδιο, ποια είναι η κατεύθυνση της εταιρείας ή του οργανισμού. Επίσης θα πρέπει να συμμετέχουν ενεργά στο σχεδιασμό και στην υλοποίηση των στρατηγικών στόχων της εταιρείας. Αν λοιπόν από την αρχή του επιχειρηματικού σχεδιασμού η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι παρούσα, τότε βελτιώνονται και οι συνθήκες συνεργασίας, γιατί πάντοτε θυμίζει την ανθρώπινη διάσταση. Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω και αναλογιζόμενη η εταιρεία τι οφέλη θα μπορούσε να αποκομίσει από την ύπαρξη τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού, άρχισε τη στελέχωση του. Αρχικά επέλεξε να «τραβήξει» ένα άτομο που βρισκόταν στο λογιστήριο και είχε προηγούμενη εμπειρία από άλλες εταιρείες όσον αφορά τη διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού, το οποίο λόγω του ότι βρισκόταν στην εταιρεία από την αρχή της δραστηριότητας της γνώριζε θέματα που είχαν να κάνουν με κυρίως τις διοικητικές λειτουργίες του ανθρωπίνου δυναμικού της ενώ στη συνέχεια ήρθε ένα άτομο ακόμα, το οποίο εκτός του ήταν πολύ καλός γνώστης των συλλογικών συμβάσεων και γενικότερα της εργατικής νομοθεσίας, ανέλαβε την επιλογή,

εκπαίδευση και αξιολόγηση του προσωπικού καθώς και τη διαχείριση συστήματος ανταμοιβών, σε συνεργασία πάντα με το πρώτο άτομο.

Όπως χαρακτηριστικά ανέφεραν κάποιοι εταίροι «Δε χρειάζεται να υπάρχει κάποια συνταγή για την επιτυχημένη λειτουργία του συγκεκριμένου τμήματος, παρά μόνο να γίνεται προσεκτικά η ανάλυση αναγκών και να σχεδιάζεται με προσοχή η επιχειρηματική στρατηγική. Αυτό που είναι πολύ σημαντικό είναι, να υπάρχει πολύ καλή ενημέρωση στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, να έχει ανθρώπους που διαβάζουν και ενημερώνονται για όλα όσα συμβαίνουν και να μπορεί να προτείνει κάθε φορά κάποιες επαγγελματικές και αξιοκρατικές μεθόδους και προσεγγίσεις, ώστε να βοηθά στο να αναπτυχθεί και ο οργανισμός και ο άνθρωπος. Όλοι οι οργανισμοί που έχουν σαν στόχο να μεγαλώσουν και να πάνε μπροστά, θα πρέπει ταυτόχρονα να λαμβάνουν υπόψη τους πώς μπορούν παράλληλα να αναπτύσσουν και το ανθρώπινο δυναμικό. Κάτι τέτοιο διασφαλίζει μια καλή πορεία, κάτω από δύσκολες συνθήκες και η αγορά σήμερα είναι πολύ δύσκολη. Αναπτύσσοντας τους ανθρώπους, ένας οργανισμός διασφαλίζει καλύτερη πορεία. Η ανάπτυξη των άυλων διαστάσεων (soft issues), μακροχρόνια είναι εξίσου σημαντική με την επιχειρηματική ανάπτυξη.»

Οι εργαζόμενοι χρειάζονται κίνητρα για να παραμείνουν σε μία επιχείρηση. Έχοντας λοιπόν συνοψίσει η εταιρεία τους σημαντικότερους λόγους παραμονής σε μία εργασία που είναι η καριέρα, μάθηση και ανάπτυξη, η ενδιαφέρουσα εργασία και προκλήσεις, εργασία που να έχει νόημα, δυνατότητα συνεργασίας με σημαντικά πρόσωπα, δυνατότητα συμμετοχής σε ομάδα, ύπαρξη καλού προϊσταμένου, αναγνώριση για την εκτέλεση καλών εργασιών, αυτονομία ή ύπαρξη αίσθησης ελέγχου πάνω στην εργασία, ευέλικτο ωράριο και όχι τυπικός ενδυματολογικός κώδικας, και ικανοποιητική αμοιβή

και οφέλη το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού ανέλαβε να παρακολουθεί συνεχώς τις εξελίξεις, ώστε να προλαμβάνεται η αποχώρηση στελεχών. Η αυτοματοποίηση στο τμήμα Ανθρώπινων Πόρων μπορεί να δημιουργήσει διαδικασίες ώστε να μην υπάρχουν δυσαρεστημένα στελέχη και να δώσει έγκαιρα τα μηνύματα για εργαζόμενους που βρίσκουν όλο και λιγότερο ελκυστική την ιδέα να παραμείνουν στην εν λόγω επιχείρησή.

Επιπροσθέτως, από τη στιγμή που χρειάζονται στελέχη καταρτισμένα, και τα ίδια τα στελέχη ενδιαφέρονται για την ανάπτυξή τους, η εκπαίδευση είναι ένας σημαντικός παράγοντας επιτυχίας για τη διαχείριση του προσωπικού. Η ευθύνη της εκπαίδευσης δεν ανήκει στο τμήμα όπου ανήκει ένα στέλεχος, αλλά κατά κύριο λόγο στο τμήμα Ανθρώπινων Πόρων, το οποίο οφείλει να μεριμνά για τη συνολική διατήρηση και βελτίωση του επιπέδου μέσα στην επιχείρηση. Το κάθε τμήμα μπορεί να επιμελείται το περιεχόμενο της εκπαίδευσης ή να δηλώνει τις ανάγκες του για επιμόρφωση. Όμως, το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων είναι αυτό που θα αποφασίσει πότε θα γίνει η επιμόρφωση, ποιοι θα συμμετέχουν, με ποια μέσα θα πραγματοποιηθεί, πότε θα επαναληφθεί κ.ο.κ., και όλα αυτά λαμβάνοντας υπόψη το συνολικό επίπεδο των στελεχών στην επιχείρηση. Τέλος, το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων μπορεί να ενημερώσει τα τμήματα για τις νέες μορφές εκπαίδευσης, όπως για παράδειγμα το e-learning (τηλε-εκπαίδευση), χρησιμοποιώντας εμπειρίες από άλλες εκπαιδεύσεις σε διάφορα τμήματα.

Ο τομέας της εκπαίδευσης, δημιούργησε εξίσου απαιτήσεις οργάνωσης για το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Η ύπαρξη εργαλείων διαχείρισης και σε αυτόν το χώρο βοηθά σημαντικά. Λανθασμένα πιστεύεται από κάποιους ότι μόνο οι μεγάλες

εταιρίες οφείλουν να ενδιαφέρονται και να μεριμνούν για την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού τους. Αντίθετα, στις μικρότερες επιχειρήσεις, όπου η κάθε οντότητα αναλαμβάνει πολλαπλές αρμοδιότητες, η εκπαίδευση και η κατάρτιση κρίνονται απολύτως απαραίτητες.

Η επιχείρηση αντιλήφθηκε ότι η εξασφάλιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος περνάει όλο και περισσότερο μέσα από τον ανθρώπινο παράγοντα, είτε ως γνώση, όραμα και ιδέα είτε ως αυξημένη αποτελεσματικότητα, η οποία μπορεί να προκύπτει ως προϊόν προσωπικών χαρισμάτων και ιδιαίτερων ικανοτήτων, αλλά και ως παράγωγο της συστηματικής παρέμβασης του εταιρικού οργανισμού, κι έτσι στράφηκε από τη μια μεριά προς την προσέλκυση, ανάδειξη και διατήρηση στελεχών και από την άλλη στην προσπάθεια επίτευξης των εταιρικών της στόχων μέσα από τη μέγιστη δυνατή αξιοποίηση των δυνατοτήτων του προσωπικού. Για το λόγο αυτό αποφάσισε να δώσει όλο και μεγαλύτερη σημασία στην εταιρική φήμη και στη διαμόρφωση ελκυστικής εταιρικής κουλτούρας και εργασιακού περιβάλλοντος, να φροντίσει για τη συστηματική αναβάθμιση των γνώσεων και των δεξιοτήτων του προσωπικού με εξατομικευμένα και στοχευμένα προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, να αναπτύξει τα συστήματα αξιολόγησης διευρύνοντας τη βάση των αξιολογητών και συνδέοντάς τα με τη διάγνωση εκπαιδευτικών αναγκών, την ανάπτυξη καριέρας και τη σύνδεση των αμοιβών με την απόδοση, και τέλος να προσφέρει ευκαιρίες για εξέλιξη και εργασιακές προκλήσεις, ιδιαίτερα στους ταλαντούχους και «ανήσυχους» ώστε να αυξάνουν τη διατηρησιμότητά τους, αλλά και να εκμεταλλεύονται αποτελεσματικότερα τις ικανότητές τους. Ταυτόχρονα, μέσα στα πλάνα του τμήματος είναι η ενίσχυση της ενδοεταιρικής επικοινωνίας, η δημιουργία προϋποθέσεων ανεμπόδιστης ροής της

πληροφορίας, η καλλιέργεια πνεύματος συνεργασίας και ομαδικότητας, η ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης.

Ενδεικτικά, αναφέρεται πως άλλαξαν δύο βασικοί αριθμοδείκτες δαπανών λειτουργίας που είναι:

I. $\text{Αρ/κτης καθαρών κερδών προς αμοιβές απασχολούμ.} = \frac{\text{Καθαρά Λειτουργικά Κέρδη}}{\text{Αμοιβές Απασχολούμενων}} * 100$

II. $\text{Αρ/κτης αμοιβών προς μέσο αριθμό απασχολούμενων} = \frac{\text{Σύνολο Αμοιβών Απασχολούμενων}}{\text{Μέσος Αριθμός Απασχολούμενων}}$

Ο μεν πρώτος αριθμοδείκτης για το πρώτο εξάμηνο λειτουργίας της επιχείρησης σε σύγκριση με το δεύτερο ανέβηκε από 9% σε 10,48%, ο δε δεύτερος από 1.500 € αυξήθηκε σε 1.750 €. Ο αριθμοδείκτης καθαρών κερδών προς αμοιβές απασχολούμενων δείχνει έμμεσα την επίδραση, που ασκεί μια αύξηση των αμοιβών των απασχολούμενων στην επιχείρηση επί των κερδών αυτής, ενώ η παρακολούθηση του διαχρονικά παρέχει ένδειξη του βαθμού της παραγωγικότητας των απασχολούμενων στην επιχείρηση. Η ανοδική πορεία του α/δ αυτού μπορεί να οφείλεται στην αύξηση της παραγωγικότητας των απασχολούμενων, ενώ η καθοδική πορεία ενδέχεται να οφείλεται στο αντίθετο. Όσον αφορά τη δεύτερη σχέση, παρέχει ένδειξη της μέσης αμοιβής που κατέβαλε η επιχείρηση στους απασχολούμενους σε αυτήν. Μια σταθερή ανοδική πορεία της μέσης αμοιβής των απασχολούμενων είναι αποδεκτή μόνο εφόσον ο α/δ πωλήσεων προς το σύνολο των αμοιβών των απασχολούμενων είναι τουλάχιστον σταθερός. Πτώση της μέσης αμοιβής είναι ασυνήθης, αλλά αν συμβαίνει δείχνει ότι η επιχείρηση απασχολεί κατωτέρας ποιότητας προσωπικό από ότι προ της μείωσης.

Επομένως, μετά και από την παραπάνω ανάλυση, διαπιστώνεται ότι το συγκριτικό πλεονέκτημα μπορεί εύκολα να χαθεί αν δε δοθεί η δέουσα σημασία στην επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού, στην εκπαίδευση και εξέλιξη του, και γενικότερα στη σωστή διαχείριση του από τα κατάλληλα άτομα.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η λειτουργική στρατηγική διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι ιδιαίτερα σημαντική για την επιτυχία του συνόλου του οργανισμού ειδικότερα στο σημερινό σύνθετο και έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η στρατηγική της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων επηρεάζει σημαντικά και συμβάλλει στην ανάπτυξη οργανισμών με έντονο το στοιχείο της ευελιξίας και της προσαρμοστικότητας στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος. Είναι πλάνα τα οποία καθορίζουν και αναλύουν τις υπάρχουσες ευκαιρίες για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της αποτελεσματικής διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων. Η ικανότητα της εφαρμογής της επιχειρηματικής στρατηγικής απαιτεί την εφαρμογή της λειτουργικής στρατηγικής του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων με ιδιαίτερη επικέντρωση στα θέματα που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού.

Ορισμένες στρατηγικές ανθρωπίνων πόρων επικεντρώνονται σε συγκεκριμένα πλάνα δράσης, ενώ άλλες χαρακτηρίζονται από διεύρυνση των θεμάτων τους και αποτελούν περισσότερο ολοκληρωμένα προγράμματα που αφορούν στη διοίκηση της στρατηγικής αλλαγής. Η στρατηγική του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, όπως και η επιχειρηματική στρατηγική του κάθε οργανισμού είναι ολοκληρωμένη, πολυδιάστατη και μακροπρόθεσμη όσο αφορά στην εφαρμογή της και επικεντρωμένη στην αλλαγή και στη βελτίωση του ανταγωνιστικού χαρακτήρα του οργανισμού.

Τα πλάνα ανθρωπίνων πόρων χαρακτηρίζονται ως στρατηγικές όταν βοηθούν τη διοίκηση να προλαμβάνει και να διοικεί με αυξημένη ταχύτητα και αποτελεσματικότητα, ακόμη και την πιο ριζοσπαστική αλλαγή. Η στρατηγική του

τμήματος ανθρώπινων πόρων αποτελεί το μέσο με το οποίο ευθυγραμμίζεται η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων με το στρατηγικό γενικό πλαίσιο της επιχείρησης.

Αξίζει συγχρόνως να σημειωθεί το γεγονός ότι η στρατηγική των ανθρώπινων πόρων εξελίσσεται από την επιχειρηματική επικέντρωση (πελάτες, προϊόντα, ανταγωνιστές) σταδιακά σε συγκεκριμένες πράξεις και προγράμματα τα οποία προσδιορίζονται και εφαρμόζονται μέσω λειτουργιών του τμήματος ανθρώπινων πόρων (π.χ. εκπαίδευση, στρατολόγηση προσωπικού). Κατά τον ίδιο τρόπο το εύρος του σχεδιασμού εξελίσσεται από τη μακροπρόθεσμη γενική ιδέα στην άμεση διεκπεραίωση.

Η διαδικασία σχεδιασμού περιλαμβάνει μια αλληλουχία διαδικασιών αλλά στην πραγματικότητα ο σχεδιασμός συνεπάγεται τον παράλληλο καθορισμό των θεμάτων και των προτεινόμενων λύσεων. Το συμπέρασμα που εξάγεται από τη συγκεκριμένη διαδικασία είναι η στρατηγική η οποία αντικατοπτρίζει τις προτεραιότητες που πρέπει να μετατραπούν σε πράξεις. Συχνά η διοίκηση προβαίνει σε ενέργειες οι οποίες πιστεύουν ότι θα επιφέρουν θετικά αποτελέσματα στον οργανισμό, χωρίς να λαμβάνουν υπόψη το στρατηγικό πλαίσιο των εν λόγω ενεργειών. Ο σκοπός της διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι να παρέχει το αναγκαίο πλαίσιο και να διασφαλίζει ότι οι πράξεις που θα πραγματοποιηθούν θα συμβάλλουν καθοριστικά στην επίλυση των θεμάτων που κρίνονται ως ιδιαίτερης σημασίας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Νίκος Ε.Σκούλας, Κυριακή Π.Οικονομάκη «Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Κάπα 1998

Χαράλαμπος Κων.Κανελλόπουλος «Διοίκηση Προσωπικού – Ανθρώπινου Δυναμικού», 2002

Νάνσυ Παπαλεξανδρή, Δημήτρης Μπουραντάς «Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», 2002

Peter Boxall, John Purcell «Industrial & Labor Relations Review», article 84: Strategy and Human Resource Management», Berkeley Electronic Press, 2003

Randall S. Schuler, Susan E. Jackson «Strategic Human Resource Management», Blackwell Publishers Ltd, USA 1999

John Leopold, Lynette Harris, Tony Watson «The Strategic Managing of Human Resources», Pearson Education, 2005

Daniel Goleman «Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της Εργασίας», Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, 2000

Richard L.Johannesen «Ethics in Human Communication», 2002

John P.Kotter «Ηγέτης στις Αλλαγές», Εκδόσεις Κριτική, 2001

Βασίλης Ν.Κεφής «Ολοκληρωμένο Μανατζμεντ-Βασικές Αρχές για Σύγχρονες Οικονομικές Μονάδες», Εκδόσεις Κριτική, 2005

Γιώργος Πιπερόπουλος «Εφαρμοσμένη Ψυχολογία», Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, 1995

Θεμιστοκλής Κόντης «Διοικητική Ψυχολογία», Σύγχρονη Εκδοτική, 1994

Μιχαήλ Γρηγορίου Λιάντα «Ψυχολογία της Εργασίας», Εκδόσεις ΖΗΤΗ, 2000

Π.Π.Παπαγεωργίου, Σ.Χ.Χατζηδήμα «Εισαγωγή στην Οικονομική των Ανθρώπινων Πόρων και της Εκπαίδευσης», Εκδόσεις Σταμούλη, 2003

Wayne Weiten, Margaret A.Lloyd «Psychology Applied to Modern Life», Thomson Wadsworth, 2003

Christopher Mabey, Graeme Salaman and John Storey «Strategic Human Resource Management», Blackwell Publishers Ltd, 1999

Mark A.Thomas «What is Human Resource Strategy?», MCB University Press

James W.Walker «Human Resource Strategy», Mc Graw Hill International Press, 1992

Peter Bamberger, Ilian Meshoulam «Human Resource Strategy», Sage Publications Inc.

Shaun Tyson «The Practice of Human Resource Strategy», Pitman Publishing, 1997

Ulrich D., Lake D. «Organizational Capability: Competing from the Inside Out»

ΑΡΘΡΑ

Kamal Birdi, Chris Clegg, Malcolm Patterson, Andrew Robinson, Chris B.Stride, Toby D.Wall, Stephen J.Wood «The impact of Human Resource and Operational Management Practices on Company Productivity»

Lisa H.Nishii, David P.Lepak, Benjamin Schneider “Employee Attributions of the why og HR Practices - Their Effects on Employee Attitudes and Behaviors, and Customer Satisfaction (p 503-545)»

Craig Wallace, Gilad Chen «Multilevel Integration of Personality, Climate, Self-Regulation and Performance»

Berrin Erdogan, Talya N,Bauer «Enhancing Career Benefits of Employee Proactive Personality – The role of fit with jobs and organizations »

Haig R. Nalbantian, Andrew Schotter «Productivity Under Group Incentives», American Economic Association Stable URL, Jun. 1997

Matthew Rabin Source «Psychology and Economics Author(s): Journal of Economic Literature», American Economic Association Stable URL, 2008

Amy S. Wharton, Thomas Rotolo, Sharon R. Bird «Social Context at Work: A Multilevel Analysis of Job Satisfaction Author(s)», Springer Stable URL, Mar. 2000