

ΑΝΩΤΑΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων σε Επιχειρήσεις και Οργανισμούς

Η χρηματοοικονομική και λογιστική υποστήριξη και συμβολή

ΚΑΡΑΛΗΣ ΣΤΥΛΙΑΝΟΣ

Management and Development of Human Resources in Businesses and organizations.

The financial and accounting support and contribution.

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:

ΙΩΑΝΝΗΣ ΣΑΛΜΟΝ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2017

Αφιερώνεται στην οικογένεια μου

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για όλη της την καθημερινή στήριξη στον απαιτητικό αυτόν αγώνα καθώς και την υπομονή και ενθάρρυνση με την οποία περιέβαλαν τις προσπάθειές μου. Θα ήθελα επίσης να εκφράσω το βαθύτατο αίσθημα ευγνωμοσύνης μου στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Ιωάννη Σαλμόν για την ηθική στήριξη, ενθάρρυνση και πολύτιμη και εποικοδομητική του βοήθεια κατά τη πραγμάτωση της παρούσας εργασίας η οποία χωρίς τη συμβολή του θα ήταν ανέφικτη. Κύριε Καθηγητά, σας ευχαριστώ.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	i
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ.....	ii
ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	iv
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	1
1.1 Εισαγωγικές Έννοιες.....	1
1.2 Η συστημική θεώρηση της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.....	2
1.3 Η Γενικότερη Στρατηγική Όψη.....	4
1.4 Οι αρμοδιότητες και οι στόχοι της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων.....	8
1.5 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 1	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΟΨΕΙΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	14
2.1 Η στρατηγική γενικά.....	14
2.2 Στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.....	15
2.3 Πλαίσια ανάλυσης στρατηγικών επιλογών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων	17
2.4 Στρατηγικές επιλογές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.....	20
2.5 Η επίδραση του κύκλου ζωής στη στρατηγική ανθρωπίνων πόρων.....	23
2.6 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 2	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ...	26
3.1 Πρακτικές και προσεγγίσεις στη διαχείριση θέσεων εργασίας	26
3.2 Πρακτικές και προσεγγίσεις στη προσέλκυση των κατάλληλων υποψηφίων	27
3.3 Πρακτικές και προσεγγίσεις στη επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων.....	32
3.4 Πρακτικές και προσεγγίσεις στην ανάπτυξη και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού.....	34
3.5 Πρακτικές και προσεγγίσεις στα συστήματα αμοιβών	40
3.6 Πρακτικές και προσεγγίσεις στην αξιολόγηση των εργαζομένων.....	42
3.7 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 3	45
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΛΟΓΙΣΤΙΚΕΣ ΕΚΦΑΝΣΕΙΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	46
4.1 Η συστημική οπτική	46
4.2 Η μέθοδος του <i>Balanced Scorecard</i>	48
4.2.1 Η Χρηματοοικονομική διάσταση	51

4.2.2 Διάσταση πελατών – αποδεκτών αξίας.....	51
4.2.3 Η διάσταση των εσωεπιχειρησιακών διαδικασιών – διεργασιών	52
4.2.4 Η διάσταση της καινοτομίας και της μάθησης.....	53
4.3 Εφαρμογή του <i>Balanced Scorecard</i>	54
4.4 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του <i>Balanced Scorecard</i>	56
4.5 Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων μέσω του <i>Balanced Scorecard</i>	57
4.6 Παράδειγμα εφαρμογής του <i>Balanced Scorecard</i> από λογιστικό γραφείο μεσαίου μεγέθους	59
4.6.1 Οργάνωση	59
4.6.2 Όραμα.....	60
4.6.3 Αποστολή.....	60
4.6.4 Ανάλυση SWOT.....	60
4.6.5 Στρατηγικοί στόχοι	62
4.6.6 Στρατηγική: «Βελτιστοποίηση χρήσης ελεγχόμενων & διαθέσιμων πόρων».....	62
4.6.7 Στρατηγικός Χάρτης και Συνδέσεις.....	63
4.6.8 Περιγραφή & ανάπτυξη του <i>Balanced Scorecard</i>	66
4.7 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 4	70
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	72
ΓΕΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	74

ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1:	Το μοντέλο των Werbel & DeMarie, (2005)	18
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2:	Το θεωρητικό πλαίσιο των Wright και McMahan (1992)	19
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3:	Τύποι εταιρειών ως προς τις πρακτικές ανθρωπίνων πόρων (Peiperl, Sonnenfeld, 1992)	22
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4:	Τρόποι πλήρωσης κενών θέσεων Ανώτατα Στελέχη	30
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5:	Τρόποι πλήρωσης κενών θέσεων Ανώτερα Στελέχη	30
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6:	Τρόποι πλήρωσης κενών θέσεων Μεσαία Στελέχη	31
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7:	Τρόπος κάλυψης κενών θέσεων 2015	31
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8:	Μέθοδοι επιλογής προσωπικού ανά θέση εργασίας	34
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9:	Εκπαίδευση ως % του ετήσιου κόστους μισθοδοσίας	35
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10:	Ετήσιες ημέρες εκπαίδευσης διοικητικών στελεχών	37
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 11:	Ετήσιες ημέρες εκπαίδευσης επιστημονικού – τεχνικού προσωπικού	37
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 12:	Ετήσιες ημέρες εκπαίδευσης υπαλλήλων και εργατών	38
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 13:	Βαθμός χρήσης μεθόδων ανάπτυξης καριέρας	40
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 14:	Παροχή κινήτρων	41
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 15:	Εφαρμογή τυπικής διαδικασίας αξιολόγησης	43
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 16:	Συμβολή στη διαδικασία αξιολόγησης	43

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

1.1 Εισαγωγικές Έννοιες

Διάφοροι ορισμοί (Χυτήρης, 2001) επιχειρούν να αποδώσουν τον σημερινό όρο «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» ο οποίος αντικατέστησε ήδη τον προγενέστερα χρησιμοποιούμενο «Διοίκηση Προσωπικού» σηματοδοτώντας μια βασική μεταστροφή στην έμφαση και το ενδιαφέρον της διοίκησης επί του προσωπικού. Οι ορισμοί ποικίλουν αναλόγως της τοποθέτησης της έμφασης τους σε διάφορες όψεις του αντικειμένου. Έτσι διακρίνονται ορισμοί της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων ως διαδικασίας (αποτελεί μια επιχειρησιακή διοικητικής φύσης λειτουργία, εφαρμογής και ελέγχου δραστηριοτήτων σχετικών με το συντονισμό και τη διαχείριση του προσωπικού), ορισμοί οι οποίοι τονίζουν τις λειτουργίες (το σύνολο των δραστηριοτήτων προσέλκυσης, επιλογής, ανάπτυξης, αξιοποίησης και προσαρμογής των ανθρώπινων πόρων στο επιχειρησιακό περιβάλλον και σκοπούς) και ορισμοί οι οποίοι αναδεικνύουν τη στρατηγική πλευρά (αποτελεί τμήμα της μακροχρόνιας επιχειρησιακής στρατηγικής το οποίο αποσκοπεί μέσω της διαρκούς εξασφάλισης των κατάλληλων ανθρώπινων πόρων και τις ανάπτυξης εξ αυτών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων (Michael E. Porter, 1985). για την επιχείρηση, την υποστήριξη και συμβολή στην επίτευξη των ορισμένων στρατηγικών της στόχων). Οι ορισμοί ασφαλώς παρά την επιμέρους έμφαση υπό της οποία συντάσσονται, συντρέχουν και αλληλοσυμπληρώνονται. Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων έχει όπως και όλες οι λοιπές κύριες επιχειρησιακής δραστηριότητες σύνολα λειτουργιών, βραχυχρόνιο, μεσοπρόθεσμο αλλά και μακροπρόθεσμες κατευθύνσεις και στόχους ενώ την ίδια στιγμή αποτελεί μια ολότητα με σαφώς καθορισμένο σκοπό, ο οποίος υποστηρίζει τον γενικότερο επιχειρησιακό και επιχειρηματικό σκοπό και στόχους. Αποτελεί δηλαδή τμήμα ενός επιχειρησιακού συστήματος εμπεριέχοντας η ίδια δικά της υποσυστήματα, και ως μέρος της ολότητας (συστήματος) συνεργάζεται και συντονίζει τις δράσεις της με τα άλλα μέρη χάριν του σκοπού του συστήματος.

Από άποψη λειτουργικής διάρθρωσης (Χυτήρης, 2001) μπορούμε να αναλύσουμε την διοίκηση ανθρώπινων πόρων ως εξής:

- 1. Διεργασίες εύρεσης των κατάλληλων ανθρώπινων πόρων (σχεδιασμός, προσέλκυση και επιλογή ανθρώπων)*

2. *Διεργασίες ανάπτυξης των ικανοτήτων και προοπτικών των ανθρώπων*
3. *Σχεδιασμός, υλοποίηση και διαχείριση του συστήματος ανταμοιβών*
4. *Διαχείριση των εργασιακών και ανθρώπινων σχέσεων*
5. *Εξασφάλιση κατάλληλων συνθηκών εργασίας*
6. *Διεργασίες έρευνας θεμάτων σχετικών με τους ανθρώπινους πόρους*

Κρίσιμο σημείο για την επιτυχία του συστήματος διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι ακριβώς οι εισροή ανθρώπινων πόρων στο γενικότερο επιχειρησιακό σύστημα. Η ποιότητα του σχεδιασμού συνδέεται στενά με τις επιδόσεις της προσέλκυσης και τα τελικά αποτελέσματα της επιλογής. Η επιλογή δε ανθρώπινων πόρων σηματοδοτεί την ύλη επί της οποίας θα προκαθοριστούν τα όρια επιτυχίας (και κόστους προς αποτέλεσμα) των λοιπών λειτουργιών που περιγράφηκαν νωρίτερα.

1.2 Η συστημική θεώρηση της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Η Σύγχρονη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ακολουθεί όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως μια σειρά από αλληλοσυνδεόμενες και αλληλοεπιδρώντες διεργασίες ή αν το αυτό θέμα εξεταστεί από τη λειτουργική του όψη, επιχειρησιακές λειτουργίες. Αναφερόμενοι σε διακριτές διεργασίες (Δερβιτσιώτης, Λαγοδήμος, 2007) της Διοίκησης Ανθρώπινων πόρων αποσκοπούμε να τονίσουμε δυο πράγματα, αφενός την ύπαρξη ενός συνόλου διαδικασιών εντός κάθε διεργασίας η οποία αναλαμβάνει το ρόλο της κοινή σκέπης εμπεριέχουσας εκτός αυτών και ένα σύνολο σχέσεων μεταξύ διαδικασιών και τμημάτων της επιχειρησιακής οργάνωσης καθώς και μια σταθερή σύνδεση με ένα ορισμένο σύνολο φυσικών ή μη πόρων. Αφετέρου οι εν λόγω διεργασίες αποβλέπουν πάντοτε στην απόδοση ενός αποτελέσματος, μιας επιχειρησιακής εκροής η οποία είναι συχνά διατμηματική και σε ένα βαθμό διαλειτουργική. Το σύνολο αυτών των μεγάλων διεργασιών της διοίκησης ανθρώπινων πόρων εντάσσεται σε μια ευρύτερη ολότητα εμπεριέχουσα και τις σχετικές διεργασίες των λοιπών επιχειρησιακών λειτουργιών, το επιχειρησιακό σύστημα ή αλλιώς περιγραφόμενο, το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης «εν κινήσει».

Η συστηματική θεώρηση που περιγράφηκε νωρίτερα έχει τα εξής πλεονεκτήματα, (Δερβιτσιώτης, Λαγοδήμος, 2007) επιτρέπει την ανάλυση και κατανόηση των διασυνδέσεων τόσο εντός της εξεταζόμενης λειτουργίας όσο και αυτής εν σχέσει με τις λοιπές και την

επιχειρησιακή ολότητα. Σε ένα δεύτερο επίπεδο το σύστημα επιτρέπει την εξήγηση, ανάλυση και προστασία των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων ενός οργανισμού και αυτό επειδή συχνά τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα είναι προϊόντα εσωτερικού συντονισμού των επιμέρους ικανοτήτων (Michael E. Porter, 1985) και πόρων με τρόπο τέτοιο που να δίνουν ένα αποτέλεσμα εξαιρετικής επίδοσης. Ως τέτοια είναι γενικώς δυσκολότερα να αντιγραφούν και επομένως να απωλέσουν το χαρακτήρα τους ως πλεονέκτημα, καθώς ακόμα και αν αντιγραφεί στο ακέραιο μια διαδικασία από έναν ανταγωνιστή, δεν θα είναι δυνατή η αναπαραγωγή του πλεονεκτήματος καθώς το τελευταίο δεν είναι προϊόν διαδικασίας αλλά αλληλεπίδρασης εντός του συστήματος. Τέλος η συστημική ανάλυση επιτρέπει στην ίδια την επιχείρηση τον σχεδιασμό και επένδυση στη διατήρηση ή ανάπτυξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και την ταυτόχρονη συστηματοποίηση των γενεσιουργών αιτιών αυτών των πλεονεκτημάτων απομακρύνοντας αυτά από μεμονωμένα πρόσωπα ή καταστάσεις και εξασφαλίζοντας τη συνέχεια της επιχειρησιακής δυναμικής παρά την κατά καιρούς εναλλαγή των στελεχών της.

Ωστόσο ο πυρήνας (Χυτήρης, 2001) των καθηκόντων της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων βρίσκεται στην εξασφάλιση βραχυπρόθεσμα, μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα των κατάλληλων ανθρώπων, δεξιοτήτων, εργασιακής διάθεσης και ανθρώπινων αλληλεπιδράσεων ώστε να υποστηρίζονται βραχυπρόθεσμα, μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα οι αντίστοιχοι επιπέδου επιχειρησιακοί στόχοι (Schuler, 1992). Αναρωτώμενος κάποιος γιατί θα μπορούσε η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων να θεωρείται τόσο σημαντική σήμερα, θα λάμβανε την απάντηση πως ο μόνος παραγωγικός συντελεστής τον οποίο διαχειρίζεται ένας οργανισμός και ο οποίος μπορεί να αυξάνει συστηματικά την απόδοσή του εν σχέση με το κόστος του, είναι ο ανθρώπινος παράγοντας. Η δυνατότητα αύξησης της απόδοσης της εργασίας ή ομιλώντας με οικονομικούς όρους των επιπέδων οριακού προϊόντος της εργασίας σε κάθε επίπεδο απασχόλησης, μπορεί να περιγραφεί από διάφορα σχήματα όπως τη καμπύλη μάθησης, τα μοντέλα παρακίνησης, το ρυθμό παραγωγής ιδεών και τη στροφή των επιχειρήσεων στο να απορροφήσουν αυτή την παράπλευρη προσφορά της εργασίας μέσω οργανώσεων στραμμένων προς τη κατεύθυνση της δομής του «οργανισμού που μαθαίνει» («learning organization») (Ulrich, 1998.Sullivan, 1998).

Εκτός της μοναδικότητας των ανθρωπίνων πόρων σε σχέση με άλλους πόρους όπως αναλύθηκε προηγουμένως υπάρχει και μια δεύτερη πλευρά ή όψη του αυτού ζητήματος. Η ανάγκη για ευέλικτες πρακτικές. Όπως έχει παρατηρηθεί από πλήθος συγγραφέων όπως ο Kottler, διανύουμε μια εποχή όπου το επιχειρησιακό περιβάλλον στη συντριπτική πλειοψηφία των κλάδων είναι τόσο περίπλοκο όσο και δυναμικό («turbulent environment»). Η περιπλοκότητα αναφέρεται στο πλέγμα σχέσεων, παραγόντων, μεταβλητών και το πολυδιάστατο των αναλύσεων αιτίας αιτιατού που παρατηρείται. Το δυναμικό από την άλλη περιγράφει τη ταχύτητα με την οποία μεταβάλλονται οι όροι και οι συνθήκες που περιγράφουν το περιβάλλον της επιχείρησης. Ο συνδυασμός των άνω δυο χαρακτηριστικών κάνει την ευελιξία και την δεκτικότητα στην αλλαγή κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας (και επιβίωσης) της επιχείρησης. Η σύνδεση της ευελιξίας, της ανταποκρισιμότητας στην αλλαγή και της καινοτομίας η οποία είναι μια δυναμική προσέγγιση στην αλλαγή με την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων εδράζεται στο γεγονός ότι οι άνθρωποι είναι η παραγωγός αιτία αυτών των χαρακτηριστικών και η επιτυχία στο σχηματισμό, οργάνωση και διαχείριση της σωστής ομάδας είναι το κατεξοχήν αντικείμενο της εν λόγω λειτουργίας.

1.3 Η Γενικότερη Στρατηγική Όψη

Η στρατηγική πλευρά της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων αναφέρεται συχνά και ως προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων. Βασικό σημείο του αποτελεί η μακροχρόνια θεώρηση και η σύνδεση των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων, καταστάσεων και στόχων με τους μακροχρόνιους στόχους της επιχείρησης (Wright, McMahan, 1992). Ο προγραμματισμός αποτελεί μια ιδιαίτερη πρόκληση αφενός διότι στηρίζεται σε εκτιμήσεις για τη μελλοντική πορεία τόσο του περιβάλλοντος όσο και της συμπεριφοράς των ίδιων των ανθρώπων, αλλά και γιατί στηρίζεται σε γενικότερους στόχους τους οποίους υπηρετεί. Εδώ μπορεί να γίνει μια αρχική διάκριση μεταξύ του προγραμματισμού του προσωπικού του οργανισμού σε όρους ποσοτικούς (αριθμός εργαζομένων ανά οργανωτική υποδιαίρεση) και ποιοτικούς (δεξιότητες και χαρακτηριστικά που απαιτούνται στη προηγούμενη διάθρωση) και του προγραμματισμού ή σχεδίου διαδοχής στελεχών. Το τελευταίο έχει την ιδιαιτερότητα ότι αναφέρεται στο τμήμα των ανθρωπίνων πόρων το οποίο έχει αρμοδιότητες εν πολλοίς συντονισμού και οργάνωσης των λοιπών πόρων συμπεριλαμβανομένων των ανθρώπινων και είναι γενικώς ή συνήθως πλησιέστερα στους επιχειρησιακούς στόχους ή στις διεργασίες

διαμόρφωσης τους. Εμπεριέχει δε σημαντικές επενδύσεις ή δεσμεύσεις της επιχείρησης στην ανάπτυξη του.

Παρόλο που όπως και όλες οι στρατηγικής φύσης λειτουργίες ή σύνολα δράσεων μπορούν να είναι ενταγμένα συστηματικώς στην επιχείρηση ως διεργασίες με δικές τους διαδικασίες ή να τελούνται άτυπα, πράγμα το οποίο συνδέεται με παράγοντες όπως το μέγεθος, ο κλάδος, η ιδιοκτησιακή δομή, η κουλτούρα, το επίπεδο εκπαίδευσης των στελεχών κ.τ.λ. η γενική κατεύθυνση της στρατηγικής πλευράς Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων της επιχείρησης μπορεί να περιγράψει ως εξής (Χυτήρης Λ., 2001):

1. Εντοπισμός και ανάλυση της επιχειρησιακής κουλτούρας (συστήματος αξιών), αποστολής και φιλοσοφίας.
2. Μελέτη των μακροπρόθεσμων στρατηγικών στόχων της επιχείρησης και της επιλεχθείσας στρατηγικής πορείας της
3. Ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος με έμφαση στους ανθρώπινους πόρους και τους επιδρώντες σε αυτούς παράγοντες
4. Εκτίμηση της ζήτησης για ανθρώπινους πόρους από την επιχείρηση, ποιοτικώς και ποσοτικώς καθώς και της μορφής και έντασης της προσφοράς τους
5. Σύγκριση της ζήτησης ανθρώπινων πόρων με τους υπαρκτούς ανθρώπινους πόρους που διαχειρίζεται η επιχείρηση καθώς και εκτίμηση της διαφοράς σε βάθος χρόνου
6. Καθορισμός συστήματος λειτουργικών στόχων για τους ανθρώπινους πόρους, ικανό να υποστηρίξει τους γενικούς στρατηγικούς στόχους και στρατηγικές
7. Διαμόρφωση στρατηγικών και σχεδίων δράσης αναφορικά με την εξασφάλιση του κατάλληλου προσωπικού (λειτουργικού επιπέδου στρατηγική)
8. Υλοποίηση και εφαρμογή των σχεδίων δράσης
9. Έλεγχος απόκλισης επιτευχθέντων – επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων
10. Ανατροφοδότηση και ανασχεδιασμός της δράσης της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Όπως είναι φανερό παρόλο που δεν περιγράφεται εδώ η διεργασία της στρατηγικής διοίκησης μια επιχείρησης (ή στρατηγικού μανάτζμεντ) η οποία είναι γενικότερη και έχει ευρύτερη αρμοδιότητα δράσης, ωστόσο οι γενικές γραμμές της διεργασίας ισχύουν και επί

της διαμόρφωσης της λειτουργικού επιπέδου στρατηγικής της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Ειδικότερα διαφέρουν ιδίως η έκταση επιλογών και το θεματικό εύρος τους καθώς και η σχετική τους θέση η οποία καθιστά την στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων δέσμια της γενικότερης στρατηγικής διαχείρισης. Αυτό είναι συνέπεια της συστημικής θεώρησης η οποία περιγράφηκε νωρίτερα.

Αν εξετάσει κανείς την άνω διαδικασία ως συστημική διεργασία μπορεί να εντοπίσει εισροές (γενικοί στρατηγικοί στόχοι, χαρακτηριστικά επιχείρησης, γενικές επιχειρησιακές στρατηγικές – πλαίσια κ.τ.λ.), κατεξοχήν διαδικασίες μετασχηματισμού (ανάλυση απαιτήσεων, εκτιμήσεις, διαμόρφωση στόχων και πλάνων δράσης σε βάθος χρόνου) και εκροές (αποτελέσματα της στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, αναφορές, πληροφορίες και συγκρίσεις επιτευχθέντων με επιδιωκόμενα κ.τ.λ.) και μια ροή ανατροφοδότησης και αναδιάρθρωσης του συστήματος μέσω της χρήσης των αποτελεσμάτων για αλλαγές σε προσεγγίσεις, στόχους και πρακτικές).

Βασικές διαστάσεις ή προκλήσεις της σύγχρονης στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων αντανακλούν τη διαρκή και έντονη ρευστότητα του επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Αυτές όπως έχει παρατηρηθεί (Κουφίδου Στ, 2001) θα τείνουν να στρέφονται γύρω από ζητήματα όπως:

1. Η επιδίωξη της ευελιξίας μέσω της αποτελεσματικής διαχείρισης του ανθρώπινου παράγοντα. Εδώ μπορεί να γίνει διάκριση μεταξύ λειτουργικής ευελιξίας η οποία αναφέρεται στην ευρύτητα δεξιοτήτων και γνώσεων οι οποίες επιτρέπουν την αντιμετώπιση μεταβαλλόμενων επιχειρησιακών αναγκών, την αριθμητική ευελιξία η οποία αναφέρεται κύρια στο αριθμητικό μέγεθος του προσωπικού και τις δυνατότητες μεταβλητότητας του μέσω ευνοϊκών για την επιχείρηση συμβατικών όρων – εργασιακών σχέσεων, την ευελιξία ωραρίου απασχόλησης η οποία αναφέρεται στη δυνατότητα καθορισμού του χρόνου απασχόλησης από τη πλευρά της επιχείρησης και μάλιστα με μη παραδοσιακά απαντώμενες ρυθμίσεις και τέλος την ευελιξία αμοιβής η οποία αφορά μια έμφασης δεξιοτήτων εξατομίκευση του πακέτου αποδοχών με στόχο τη σύνδεση απόδοσης-κόστους και την επικοινωνία της συνδεδεμένης με τους στόχους επιβράβευσης. Παρόλο που τα εργασιακά ζητήματα αποτελούν σε μεγάλο βαθμό πεδίο πολιτικών διαφωνιών η οποία ξεφεύγει από τους

σκοπούς της παρούσας, φαίνεται να τείνει να είναι πιο κοινά αποδεκτή η λειτουργική ευελιξία των άλλων μορφών καθώς συνδέει την ανάπτυξη των ατόμων – υπαλλήλων – στελεχών με τις εργασιακές προοπτικές και την επιχειρησιακή πορεία, είναι δηλαδή σε ένα βαθμό πιο ανθρωποκεντρική των άλλων μη αφήνοντας σοβαρά περιθώρια για μετάφραση υπό το πρίσμα της χαλάρωσης των εργασιακών δικαιωμάτων. Η αριθμητική ευελιξία ωστόσο και η ευελιξία ωραρίου έχουν αποτελέσει το κατεξοχήν πεδίο έκφρασης σοβαρών προβληματισμών για την ισορροπία επιχειρησιακής αναγκαιότητας και εργασιακής προστασίας.

2. Η ποιότητα. Αναφερόμενοι στη ποιότητα πρέπει να παρατηρείται ότι η τελευταία δεν υπάγεται αφενός σε έναν καθολικό ορισμό (Evans, Lindsay, 2008) αλλά υπέχει πολλούς με πολύ διαφορετικές προσεγγίσεις αναφορικά με το σημείο εκκίνησης του διατυπώνοντος τον ορισμό. Εν προκειμένω ορισμοί της την τοποθετούν ως συμμόρφωση με προδιαγραφές, καταλληλότητας προς χρήση, σχέση αξίας προς κόστος, επίπεδο ή μέτρο τελειότητας, ποσότητα εμπειροχόμενων χαρακτηριστικών – ιδιοτήτων κτλ. Γενικώς όμως η ποιότητα έχει έναν ανθρωπογενή χαρακτήρα καθώς εξαρτάται ειδικά στις υπηρεσίες έντονα από τα τον ανθρώπινο παράγοντα. Η υποδεικνυόμενη σχέση από τη σύγχρονη διοίκηση ποιότητας μεταξύ υπαλλήλων τους κατατάσσει σε ένα καθεστώς εσωτερικών πελατών – προμηθευτών, υπό την έννοια ότι ο ένας είναι αποδέκτης της εργασίας (και επομένως της απόδοσης) του άλλου για να τελέσει το δικό του έργο εκφράζοντας μια παράγωγη ζήτηση για το παραδοτέο του πρώτου. Αντικείμενα σχετικά με τη διασφάλιση αυτής της εσωτερικής πελατειακής σχέσης και των σχέσεων αυτών σε δεύτερο επίπεδο με τους πελάτες της επιχείρησης, είναι εκτός των μεθόδων ποιότητας και το λεγόμενο εσωτερικό μάρκετινγκ από τη πλευρά της διοίκησης μάρκετινγκ, το ταίριασμα των ανθρώπων με διάφορα στοιχεία της επιχείρησης όπως ταίριασμα προς θέση εργασίας, ταίριασμα προς κουλτούρα, ταίριασμα προς εταιρικούς στόχους κ.τ.λ. από τη πλευρά της οργανωσιακής συμπεριφοράς / ψυχολογίας και διοίκησης ανθρωπίνων πόρων κ.α.
3. Την επίτευξη ενός ικανοποιητικού επιπέδου αφοσίωσης και συναισθηματικής σύνδεσης των εργαζομένων με την επιχείρηση. Η ουσία πίσω από τη σύνδεση αυτή αφορά το βαθμό στον οποίο το ανθρώπινο δυναμικό θα επιζητά να προσφέρει και

να αντιδρά θετικά με ένα αίσθημα «αδιοκτησίας» επί του έργου του και της επιχείρησης επιδεικνύοντας προθυμία, καινοτομία, ιδέες, πρωτοτυπία και ζήλο. Αφοσιωμένοι υπάλληλοι προσφέρουν περισσότερο, αποτελούν κέντρα μετάδοσης της εταιρικής κουλτούρας και αποστολής, εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία τους, είναι συχνά πρόθυμα να συνεισφέρουν στην ανάπτυξη και ενδυνάμωση των συναδέλφων τους και είναι λιγότερο ευαίσθητα σε δυσκολίες της επιχείρησης που εκφράζονται με άτυπες επικοινωνίες μεταξύ των στελεχών ή δυσκολίες ως προς τις αποδοχές (Χυτήρης Λ., 2001).

4. Την συνεχή μάθηση η οποία είναι ένα ανθρωπογενές κατ' ουσίαν χαρακτηριστικό ενσωματωμένο στην οργανωσιακή κουλτούρα του οποίου η δυναμική συνδέεται στενά με την ικανότητα και το ρυθμό ανάπτυξης καινοτομιών στην επιχείρηση και την ταχύτητα ανταπόκρισης σε μεταβολές του περιβάλλοντος. Η συνεχής μάθηση η οποία οδηγεί σε μια οργάνωση η οποία συστηματοποιεί και ενσωματώνει έναν ρυθμό οργανωσιακής επαγρύπνησης (Ulrich, 1998.Sullivan, 1998) και συλλογικής αύξησης του ανθρώπινου κεφαλαίου απαιτεί μια κουλτούρα αποδοχής και επιβράβευσης της πρωτοβουλίας, ενθάρρυνσης της συμμετοχικότητας, ενδυνάμωσης με ελεγχόμενο τρόπο των εργαζομένων και σαφή προσανατολισμό στην από κοινού ανάπτυξη των ανθρώπων και της εταιρείας. Το αποσκοπούμενο αποτέλεσμα είναι ένας οργανισμός με πολλαπλά κέντρα ανάγνωσης ευκαιριών και απειλών, διάχυτο δυναμισμό υπέρ της ολότητας (Stewart T., 1994), μεγάλο ρυθμό ανάπτυξης εσωτερικών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και συστηματοποίηση της οργανωσιακής δυναμικής απομακρύνοντας την από μεσσιανισμούς ανώτερων ή ανώτατων στελεχών και εξασφαλίζοντας τη συνέχεια ανεξαρτήτως μεμονωμένων προσώπων.

1.4 Οι αρμοδιότητες και οι στόχοι της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων

Περιγράφοντας την λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και τη σχέση της με το επιχειρησιακό σύστημα, παρουσιάζει ενδιαφέρον να δοθεί μια ανασκόπηση της οργανωτικής δομής της εντός μιας επιχείρησης. Παρόλο που ο κανόνας είναι ότι κάθε οργάνωση δίδει στις κοινές λειτουργίες που απαντώνται σε όλες τις επιχειρήσεις τη δομή που κρίνεται καταλληλότερη για την αντιμετώπιση του περιβάλλοντος της και των ειδικότερων ανα-

γκών της, εμείς θα επιχειρήσουμε να σκιαγραφήσουμε τις συνήθεις γενικές δραστηριότητες που θα είχε ένα τμήμα ή διεύθυνση. Ωστόσο η λειτουργία (όπως και άλλες λειτουργίες) ενδέχεται σε κάποιους κλάδους ή επιχειρήσεις να μην είναι ξεχωριστά οργανωμένες ή να τηρούνται συστηματικά, καθώς ιδιαίτερο ρόλο στις επιλογές οργάνωσης δίνουν η περιπλοκότητα του περιβάλλοντος, το πόσο συχνές, γρήγορες και απρόοπτες είναι οι αλλαγές, την κουλτούρα της επιχείρησης και το επίπεδο των στελεχών της, τις χρηματοοικονομικές δυνατότητες της, το μέγεθος και τη συχνότητα εμφάνισης ζητημάτων τα οποία εμπíπτουν στη σφαίρα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων κτλ.

Στις γενικές αρμοδιότητες ενός τμήματος ή διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων θα μπορούσαν να ενταχθούν (Χυτήρης Λ., 2001):

1. Ο εν γένει προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων. Η διερεύνηση και αποτύπωση των αναγκών και δυνατοτήτων κάλυψης σε ανθρώπινους πόρους. Η έρευνα και μελέτη του εργασιακού περιβάλλοντος και των ανταγωνιστικών πρακτικών σε σχέση με τις συνθήκες απασχόλησης, ανάπτυξης και ανταμοιβής. Η διερεύνηση του νομικού πλαισίου. Η συστηματική καταγραφή των απαιτήσεων των οργανικών θέσεων της επιχείρησης και η κατανόηση των αιτιών κινητικότητας των εργαζομένων.
2. «Στρατολόγηση» του κατάλληλου προσωπικού. Βασική λειτουργία αποτελεί ο σχεδιασμός και η υλοποίηση δομημένων και συστηματικών προσεγγίσεων στην προσέλκυση και επιλογή των κατάλληλων ανθρώπων που θα στελεχώσουν την επιχείρηση. Βασικοί τομείς ενδιαφέροντος αποτελούν η ανάλυση και αποτύπωση του μίγματος καθηκόντων ανά οργανική θέση, των απαιτήσεων και προκλήσεων που αυτή προσφέρει, των κατώτερων αναγκαίων τυπικών και μη χαρακτηριστικών – δεξιοτήτων που απαιτούνται, η μελέτη του εργασιακού συστήματος και των αλληλοσυνδέσεων (Daft R., 1995) και επιπτώσεων από εισαγωγή νέων θέσεων ή τροποποίηση παλαιών, η διερεύνηση και αξιολόγηση των μέσων επικοινωνίας με την εργασιακή δεξαμενή υποψηφίων, η εκπαίδευση και συντονισμός των δράσεων επαφής και επιλογής ανθρώπων και η τήρηση δεδομένων για την επανεξέταση – επικαιροποίηση των δεικτών αποτελεσματικότητας των επιλεχθέντων μέσων και της βάσης δεδομένων υποψηφίων.

3. Ανάπτυξη και εκπαίδευση. Η λειτουργία αυτή αφορά στην έγκαιρη διάγνωση και πρόβλεψη αναντιστοιχίας δυνατοτήτων του προσωπικού και τωρινών ή μελλοντικών αναγκών της επιχείρησης. Αναφέρεται στο καθορισμό εκπαιδευτικών στόχων, την επιλογή κατάλληλων μεθόδων και συνεργατών εκπαίδευσης, τα κριτήρια και τους δείκτες επιτυχίας της εκπαιδευτικής διαδικασίας όσο και της διάγνωσης αναγκών και την ορθολογική διαχείριση των πόρων για εκπαίδευση (Stewart T., 1994). Ωστόσο πρέπει να γίνει μια διάκριση μεταξύ εκπαίδευση και ανάπτυξης καθώς η πρώτη αφορά αποκλειστική στη κτήση δεξιοτήτων ενώ η δεύτερη στην γενικότερη ανάπτυξη των προσώπων και ιδίως την προετοιμασία τους για να αναλάβουν θέσεις στελεχών, είναι δηλαδή πιο ολιστική και έχει ευρύτερους σκοπούς.
4. Σχεδιασμός και εφαρμογή ενός κατάλληλου συστήματος αξιολόγησης των εργαζομένων και ιδίως με αναφορά σε κρίσιμες πτυχές του εργασιακού ρόλου, της ποιότητας συνύπαρξης και συνεργασίας με συναδέλφους κ.τ.λ. Καίρια σημεία είναι η ορθή επιλογή όχι μόνον των διαστάσεων της αξιολόγησης αλλά και των προσώπων που θα λειτουργήσουν ως αξιολογητές και της διαδικασίας υπό την οποία αυτή θα λάβει χώρα, καθώς η επιτυχία διορθωτικών ενεργειών στην περίπτωση εμφάνισης θεμάτων απαιτεί αφενός ένα επίπεδο «νομιμοποίησης» της όλης διαδικασίας, στα μάτια του εργαζομένου, και αφετέρου ένα ειλικρινές πεδίο διαλόγου και διάθεσης για βελτίωση των παραγόντων του προβλήματος
5. Αμοιβή και πακέτα αποδοχών. Βασική επιδίωξη είναι η παροχή μίγματος υλικών και ηθικών ανταμοιβών τέτοιων ώστε να εξασφαλίζεται ένα υψηλό επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων ενώ ταυτόχρονα να απομακρύνεται η σκέψη φυγής τους προς ανταγωνίστριες εταιρείες. Η ορθή πολιτική ανταμοιβών εξασφαλίζει μεταξύ άλλων και υψηλότερης αποτελεσματικότητας διαδικασίες προσέλκυσης υποψηφίων όταν καταστεί ανάγκη. Καίρια σημεία είναι η διάκριση των θέσεων εργασίας ως προς τη δυσκολία και τη σχετική σημασία τους για την επιχείρηση, η αναζήτηση πληροφοριών για τα επίπεδα ανταμοιβής σε ανταγωνιστές και κλάδους στους οποίους υπάρχουν οι αντίστοιχες θέσεις, η

πρόταση και σχεδιασμός ενός συστήματος παροχών, η διερεύνηση των αναγκών και των κρίσιμων για την ικανοποίηση των εργαζομένων, ειδών παροχής και η αποτελεσματική επικοινωνία των αρχών που διέπουν το εν λόγω σύστημα ανταμοιβών και της σχέσης του με την εργασιακή καθημερινότητα και την ένταξη της εργασιακής προσπάθειας.

6. Δημιουργία και διατήρηση συνθηκών υγιεινής και ασφάλειας. Η καθιέρωση μέτρων και στόχων για τους εν λόγω τομείς αφορά τόσο την κατανόηση της ίδια της φύσης της εργασίας από εργονομική πλευρά όσο και των περιβαλλόντων συνθηκών αυτής. Επιτακτικός είναι ο καθορισμός των αναγκαίων συνθηκών εργασίας και η σύγκριση τους με τις υπαρκτές. Η διαχείριση κινδύνων (risk management) επικουρεί τη διαμόρφωση των αποδεκτών συνθηκών με την λήψη σειράς προληπτικών μέτρων και καθιέρωση σχετικών διαδικασιών αντιμετώπισης ώστε να παρέχεται η εγγύηση και το αίσθημα ασφάλειας κατά το χρόνο της εργασίας.
7. Διαχείριση εργασιακών σχέσεων. Ο σκοπός της διαχείρισης των σχέσεων στο χώρο της εργασίας είναι η διαμόρφωση ενός κλίματος εργασιακής ειρήνης ο οποίος περνά μέσω της επικοινωνίας με τις συνδικαλιστικές ενώσεις, τη μελέτη και σεβασμό συλλογικών συμβάσεων, τη διαχείριση συγκρούσεων, τη διαχείριση μεταβολών όπως απολύσεις κ.τ.λ., την εξασφάλιση κατά το δυνατόν ταιριάσματος κουλτούρας (Daft R., 1995) των νεοεισερχόμενων, την διάθεση προς τα στελέχη πρώτης γραμμής συμβουλών και κατευθυντήριων γραμμών για την αντιμετώπιση προβλημάτων, την διαχείριση παραπόνων και την εξασφάλιση πειθαρχίας σε αποκλίσεις.

Γίνεται εμφανές ότι σε ένα μεγάλο βαθμό η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αναφορικά με την δομημένη εντός οργανωτικής βάσης μορφή της, δηλαδή τμήμα ή διεύθυνση, αποτελεί ένα κατ' εξοχήν επικουρικό πυλώνα στις βασικές επιχειρησιακές δραστηριότητες. Η επικουρικότητα ωστόσο του τμήματος δεν σημαίνει την επικουρικότητα της λειτουργίας καθώς οι ανθρώπινοι πόροι είναι που λαμβάνουν το ρόλο του κύριου δρώντος σε κάθε επιχειρησιακή λειτουργία. Διοίκηση ανθρώπινων πόρων ωστόσο λαμβάνει δράση και συγκεκριμένα υπό τη σκέπη της ύπαρξης τυπικών και άτυπων ανθρώπινων σχέσεων και όχι

αποκλειστικά υπό τη δράση ενός τμήματος ανθρωπίνων πόρων. Οι διάφορες και καθημερινές αλληλεπιδράσεις μεταξύ ανθρώπων μπορούν να ενδυναμώνουν τις σκοπούμενες και σχεδιασμένες ενέργειες του τμήματος ή να τις υποσκάπτουν επιδεικνύοντας αναντιστοιχία στόχων και πράξης σε επίπεδο συνεργασίας μεταξύ ανθρώπινου δυναμικού. Παρόμοιες τοποθετήσεις ισχύουν στη σημερινή επιστήμη του μάνατζμεντ και σε άλλες λειτουργίες όπως η διοίκηση μάρκετινγκ και η διοίκηση ποιότητας οι οποίες θέτουν τα τμήματα τα οποία ασχολούνται με αυτά τα αντικείμενα ως ρυθμιστές, σχεδιαστές και υλοποιητές ως ένα βαθμός της δράσης, ωστόσο τονίζουν τον διατμηματικό χαρακτήρα και ευθύνη των ανθρώπων της επιχείρησης στη πραγμάτωση της ουσίας των λειτουργιών. Έτσι το μάρκετινγκ (Kotler, Keller, 2012) δεν αφορά το τμήμα μάρκετινγκ αλλά όλους όσους δραστηριοποιούνται εντός της εταιρείας και αναπτύσσεται σε τρία επίπεδα ανάλυσης, κλασσικό (επιχείρηση προς μίγμα αγορών – στόχων), εσωτερικό (επιχείρηση προς ανθρώπινο δυναμικό) και αλληλεπίδρασης ανθρώπινου δυναμικού με αγορές στόχους. Το αντίστοιχο ισχύει λόγω χάριν και στη διοίκηση ποιότητας όπου η διασφάλιση ποιότητας (Δερβιτσιώτης, Λαγοδήμος, 2007) είναι ευθύνη όλων και όχι του τμήματος το οποίο και είναι αρμόδιο για το σχεδιασμό και επικοινωνία του συστήματος διαχείρισης ποιότητας, τη συντήρηση και βελτίωση του και τις επιθεωρήσεις ελέγχους της συμμόρφωσης της πράξης με τις συστηματικές απαιτήσεις.

Εν προκειμένω η Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων έχει ευρύτερο χαρακτήρα από την σε οργανωτική δομή οριοθέτηση της και απαιτεί τη συμμετοχή όλων για την επιτυχία των επιχειρησιακών στόχων.

1.5 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 1

1. Δερβιτσιώτης Κ., Λαγοδήμος Α., (2007), Ανταγωνιστικότητα των Επιχειρήσεων, Οικονομική Βιβλιοθήκη
2. Κουφίδου Στέλλα (2001). Διοίκηση ανθρώπινων πόρων: η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον. Εκδόσεις Ανικούλα, 3η έκδοση
3. Χυτήρης Λ., (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Interbooks
4. Χυτήρης Λ., (2001), Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Interbooks
5. Schuler Strategic Human Resources Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business. p. 24. v <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:mSaxCHMmMzQJ:https://www.researchgate.net/file.PostFileLoader.html%3Fid%3D53a58220d2fd64597a8b46c5%26asset-Key%3DAS%253A273547107209217%25401442230120515+&cd=2&hl=el&ct=clnk&gl=gr>
6. Daft R.(1995).Organisation Theory and Design.West Publications
7. Evans J, Lindsay W, (2008) Managing for Quality and Performance Excellence
8. Kottler P., Keller K., (2012), Marketing Management, 14th ed., Pearson
9. Michael E. Porter (1985).Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press, 1998 .
10. Ulrich D. (1998).Delivering results a new mandate for human resource professionals. A Harvard Business Review Book. Sullivan P. (1998).Profiting from intellectual capital extracting value from innovation. Wiley.
11. Stewart T. (1994).Your Company's most valuable Asset: Intellectual capital. Fortune October 3, pp.:68-74.
12. Wright and McMahan (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management, Journal of Management.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΟΥΣΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

2.1 Η στρατηγική γενικά

Η έννοια της στρατηγικής (Γεωργακόπουλος, 2013) συνδέεται με την οργανωμένη προσπάθεια του οργανισμού προς επίτευξη των γενικών (στρατηγικών) στόχων που θέτει. Αφορά διαδικασίες προσεκτικής μελέτης του εσωτερικού και εξωτερικού οργανωσιακού περιβάλλοντος κατά τρόπο ικανό ώστε να αποτιμήσει και αξιολογήσει καταλλήλως τα εσωτερικά στοιχεία του οργανισμού (διαχειριζόμενους πόρους, ικανότητες, οργάνωση, κουλτούρα κ.τ.λ.) οργανώνοντας τα σε δυνατά σημεία και αδύνατα και να τα ευθυγραμμίσει με τις μετά από προσεκτικό ορισμό και μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος, ευκαιρίες και απειλές που ανακύπτουν σε αυτό. Η στρατηγική αποσκοπεί (Παπαδάκης, 2016) στην διατύπωση της προσέγγισης στην επίτευξη των στόχων και ως εκ τούτου επιδιώκει την χρήση όλων των διαχειριζόμενων πόρων και μέσω για την αντιστοίχιση των δυνατών σημείων του οργανισμού με τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος αποκρύπτοντας παράλληλα ή αντιμετωπίζοντας τα αδύνατα σημεία με ταυτόχρονη αποφυγή των απειλών από το εξωτερικό περιβάλλον.

Βασική διαφορά (Παπαδάκης, 2016) της στρατηγική σε σχέση με άλλες μορφές διαχείρισης της επιχειρησιακής κατεύθυνσης όπως λ.χ. η τακτική, αποτελεί ο ειδικός χαρακτήρας τριών διαστάσεων οι οποίες συνυπάρχουν κατά κανόνα στην διαμόρφωση στρατηγικής φύσεως επιλογών, τη σχετικά μεγαλύτερη δέσμευση πόρων, την σχετικά μακρότερη περίοδο επί της οποίας θα επιδρούν οι εν λόγω επιλογές και τη σχετικά αυξημένη δυσκολία στη τροποποίηση αυτών των επιλογών. Είναι εμφανές λοιπόν πως στρατηγικής φύσεως αποφάσεις δεσμεύουν τον οργανισμό, συνδιαμορφώνουν τη φυσιογνωμία του και περιγράφουν το πλαίσιο των περαιτέρω δράσεων.

Η στρατηγική ωστόσο διακρίνεται περαιτέρω ως προς το οργανωσιακό επίπεδο στο οποίο αναφέρεται και την ύλη επί της οποίας διατυπώνεται. Διακρίνονται (Wheelen, Hunger, 2012) τρία επίπεδα, στρατηγική σε επίπεδο ομίλου, στρατηγική σε επίπεδο στρατηγικής επιχειρησιακής μονάδος και στρατηγική σε επίπεδο λειτουργίας. Στη πρώτη περίπτωση η στρατηγική επιδιώκοντας την υποστήριξη και επίτευξη των στρατηγικών στόχων επιπέδου

ομίλου, αναφέρεται στη διαχείριση του χαρτοφυλακίου στρατηγικών επιχειρησιακών μονάδων (Γεωργακόπουλος, 2013) υπό την έννοια της εξέτασης και διατύπωσης επιλογών διατήρησης παρουσίας σε κλάδους, τη συνάφια της τεχνογνωσίας σε υπάρχοντες κλάδους με κλάδους στους οποίους ενδέχεται να υπάρξει δραστηριοποίηση, τη δυνατότητα μεταφοράς δυνατών σημείων, τις συνέργειες, την απεμπλοκή από κλάδους δραστηριότητας ή την σχετική τροποποίηση της σημασίας των κλάδων σε επίπεδο ομίλου. Εξετάζεται δηλαδή το ερώτημα σε ποιους κλάδους πρέπει να έχουμε παρουσία και με τι προτεραιότητα για την επίτευξη των στόχων του ομίλου.

Σε επίπεδο στρατηγικής επιχειρησιακής μονάδος (Wheelen, Hunger, 2012) οι στρατηγικές επιλογές αφορούν τον τρόπο δραστηριοποίησης εντός του κλάδου δεδομένης της παραμονής σε αυτόν. Σε αυτό το επίπεδο εξετάζονται οι τρόποι ανταγωνισμού, οι ενδεχόμενες στρατηγικές συμμαχίες με άλλες επιχειρήσεις κατά μήκος της αλυσίδας αξίας, η δημιουργία και ανάπτυξη εμποδίων εισόδου κ.τ.λ. Εξετάζεται επομένως το πώς θα ανταγωνιστεί η στρατηγική επιχειρησιακή μονάδα προς επίτευξη των στρατηγικών στόχων που τίθενται για εκείνη. Εκ των γνωστότερων γενικών ανταγωνιστικών στρατηγικών αυτού του επιπέδου βρίσκονται η στρατηγική διαφοροποίησης, η στρατηγική ηγεσίας κόστους και η στρατηγική συγκέντρωσης με διαφοροποίηση ή ηγεσία κόστους.

Σε επίπεδο λειτουργικής στρατηγικής διαμορφώνονται στρατηγικοί στόχοι και στρατηγικές προς υποστήριξη της γενικής στρατηγικής (Γεωργακόπουλος, 2013) και στόχων της στρατηγικής επιχειρησιακής μονάδας, αποτελούν επομένως μια εξειδίκευση και καταμερισμό της εφαρμογής των σε επίπεδο στρατηγική επιχειρησιακής μονάδος, στόχων εξασφαλίζοντας την οργανωσιακή συνέργεια και συντονισμό. Με αυτό τον τρόπο οι γενικοί στόχοι διασπώνται υπό τον όρο της εναρμόνισης μεταξύ τους και την ευθυγράμμιση με το ανώτερο επίπεδο, σε επίπεδα λειτουργίας σε στρατηγικούς στόχους διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, μάρκετινγκ, παραγωγής, εφοδιασμού, χρηματοοικονομικούς κτλ.

2.2 Στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Η στρατηγική πλευρά της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων ή αλλιώς στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων (strategic human resource management – SHRM) ως μια οργανωμένη διαδικασία στρατηγικής διοίκησης σε επίπεδο λειτουργίας (Armstrong, 2008), τοποθετεί

την έμφαση στην ευθυγράμμιση εσωτερικών λειτουργικών πρακτικών και διεργασιών της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων ώστε να εξασφαλιστεί η επάρκεια του ανθρώπινου δυναμικού σε όρους γνώσεων, δεξιοτήτων, ικανοτήτων προς υποστήριξη της γενικής στρατηγικής της επιχειρησιακής μονάδας (ανταγωνιστική στρατηγική) και η επίτευξη των στόχων της. Η παρατηρούμενη αύξηση της σημασίας της εδράζεται στην συνεχώς αυξανόμενη εξάρτηση της εμφάνισης και διατήρησης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων από το ανθρώπινο δυναμικό (Χυτήρης, 2001) και ως εκ τούτου απαιτείται η συστηματική διαχείριση της οργανωσιακής γνώσης και του ρυθμού καλλιέργειας του αποθέματος ανθρώπινου κεφαλαίου. Οι συνθήκες μιας γνωσεοκεντρικής οικονομίας (knowledge-based economy) απαιτούν την ύπαρξη κατάλληλων πρακτικών στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων χάριν της εξασφάλισης της ομαλής εκτέλεσης της ανταγωνιστικής στρατηγικής.

Εμπειρικές μελέτες (Werbel, DeMarie, 2005) εξετάζουν τόσο τη σχέση της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων με την επιχειρησιακή κερδοφορία όσο και τη σχέση πρακτικών, κουλτούρας και επιχειρησιακής επίδοσης (Wright et al, 1997) ή συνθέτουν ένα τυπολόγιο πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων εξαρτώμενο από τη φύση της ανταγωνιστικής στρατηγικής (Guest, Conway, 2011). Παρατηρείται η διάκριση της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων ως προς τη κατεύθυνση της ευθυγράμμισης της (Allen, Wright, 2006), καθέτως με την επιχειρησιακή στρατηγική και στόχους (αναλόγως της φύσης των ανταγωνιστικών επιλογών) και οριζοντίως ως ευθυγράμμιση μεταξύ των λειτουργικών πρακτικών, δεχόμενη ως προσέγγιση την ύπαρξη ομαδοποιήσεων πρακτικών οι οποίες συλλειτουργούνε αποτελεσματικότερα από κοινού. Η συνολική θεώρηση ωστόσο της λειτουργικής στρατηγικής απαιτεί την ταυτόχρονη συνύπαρξη και των δυο ως άνω ευθυγραμμίσεων.

Η δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων τα οποία συντίθενται από μοναδικούς συνδυασμούς πόρων και πρακτικών (Wheelen, Hunger, 2012) εντός της επιχείρησης μπορεί να υποστηριχθεί μεταξύ άλλων από τη στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων μέσω του σχεδιασμού, δημιουργίας και διατήρησης του κατάλληλου συστήματος αξιών – κουλτούρας. Έχει διατυπωθεί ωστόσο ότι η δημιουργηθείσα κουλτούρα η οποία θα επιτρέψει την δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων πρέπει να στηρίζεται σε δυο πυλώνες,

τη συνεκτικότητα (consistency) και τη συναίνεση (consensus), με τη πρώτη να μεταφράζεται ως ομοιομορφία μηνυμάτων και οριζόντια ευθυγράμμιση πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων ενώ η δεύτερη να λαμβάνει το χαρακτήρα της διοικητικής αναγνώρισης των καίριων χαρακτηριστικών που απαιτούνται να υπάρχουν στον οργανισμό για την δημιουργία ικανοτήτων και την ως εκ τούτου καθολικότητα της εφαρμογής και στήριξης των πρακτικών της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

2.3 Πλαίσια ανάλυσης στρατηγικών επιλογών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων

Μια προσέγγιση ενοποίησης της οριζόντιας και κάθετης ευθυγράμμισης της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων δίνεται μέσω της χρήσης της έννοιας του ταιριάσματος (Werbel, DeMarie, 2005) ατόμου – περιβάλλοντος (PE) η οποία διακρίνεται σε τρεις περαιτέρω διαστάσεις, ταιρίασμα ατόμου – θέσεως εργασίας (PJ), ταιρίασμα ατόμου – ομάδας εργασίας (PG) και ταιρίασμα ατόμου – οργανισμού (PO). Οι τρεις αυτές διαστάσεις περιγράφουν την ποιότητα ή ένταση συμβατότητας ενός ατόμου με κάθε μια από τις εν λόγω οργανωσιακές πτυχές. Η PJ (Wen-Shen, Chihyung, 2011) ουσιαστικά υποδηλώνει το βαθμό στον οποίο τα προσωπικά χαρακτηριστικά, δεξιότητες, γνώσεις κ.τ.λ. είναι συμβατά με τη δεδομένη θέση εργασίας, περιγράφουν δηλαδή μια εκτίμηση καταλληλότητας του υποψηφίου ή εργαζομένου εν συγκρίσει με τις απαιτήσεις και προκλήσεις που συνδέονται με μια δεδομένη θέση εργασίας. Το PG αναφέρεται στο βαθμό που το άτομο είναι συμβατό με την ομάδα εργασίας του και εδώ έχουμε δυο διαστάσεις, αφενός τη συμβατότητα με τα υπόλοιπα άτομα (Werbel, DeMarie, 2005) και αφετέρου τη δυνατότητα υποστήριξης της ομαδικής απόδοσης μέσω συμπληρωματικότητας των χαρακτηριστικών του προσώπου, την εξασφάλιση επομένως το επαρκούς βαθμού εργασιακής ετερογένειας που θα επιτρέψει τη συνέργεια μεταξύ των μελών με τη ταυτόχρονη ικανότητα συνοχής της ομάδος. Η τελευταία διάσταση αναφέρεται στη συμβατότητα του ατόμου με τις οργανωσιακές αξίες και κουλτούρα, τη πιθανότητα ταύτισης του με τον οργανισμό και την δημιουργία δυναμικής αυτοπαρακίνησης (Wen-Shen, Chihyung, 2011).

Στο πυρήνα αυτής της διάσπασης του ταιριάσματος των ατόμων με τις επιμέρους οργανωσιακές διαστάσεις, βρίσκεται αφενός η σε επίπεδο οργανισμού μέθοδος παραγωγής διακριτών ικανοτήτων (organizational competencies) όσο και η δυνατότητα των πρακτικών της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων να εξασφαλίζουν την ύπαρξη στελεχών με τα σωστά

επίπεδα ταιριάσματος και επομένως την υποστήριξη της διατηρησιμότητας υπαρχόντων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων ή την σταδιακή δημιουργία νέων. Το πλαίσιο ταυτόχρονης κάθετης (vertical) και οριζόντιας (horizontal) ευθυγράμμισης της στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων με τις οργανωσιακές επιδιώξεις δίνεται στο παρακάτω σχήμα (Werbel, DeMarie, 2005).

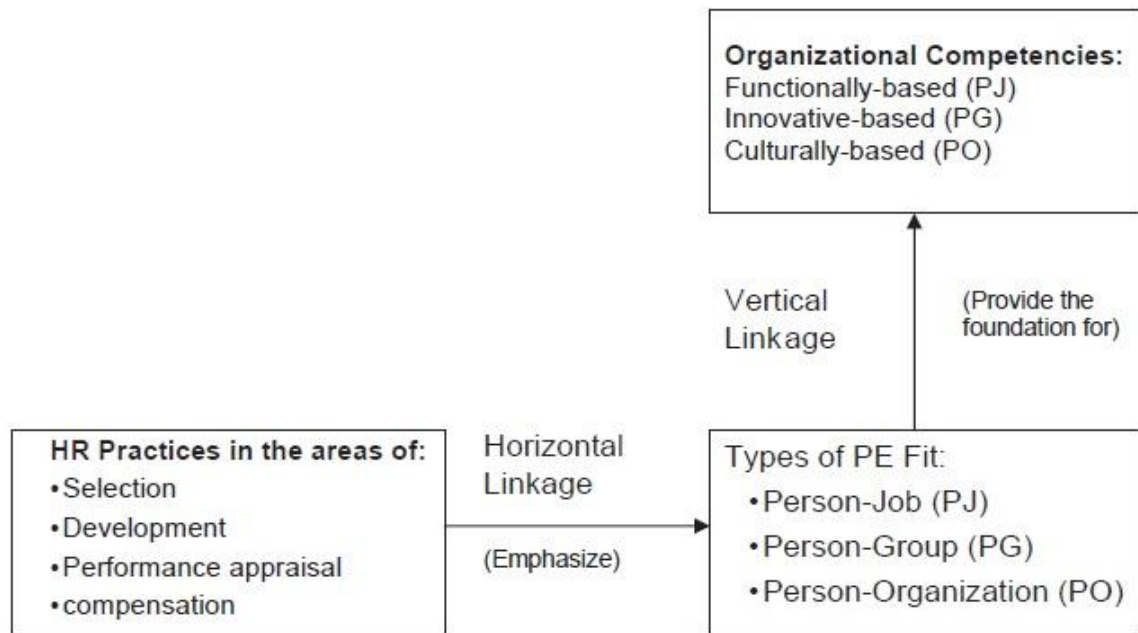


Fig. 1. A model showing the relationships between PE fit with horizontal and vertical linkages.

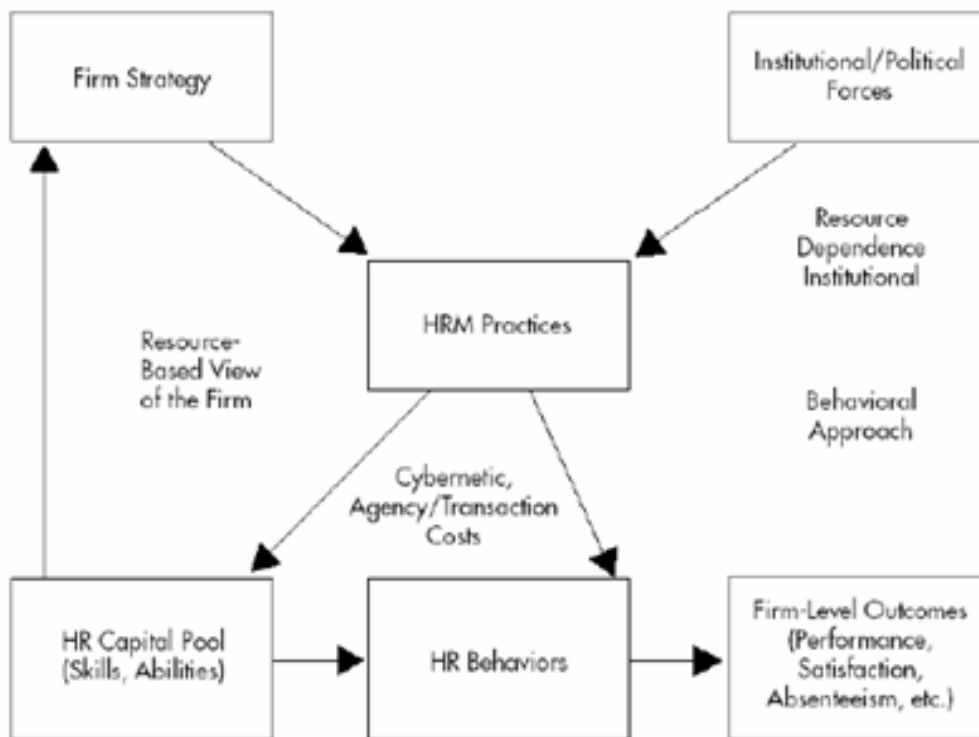
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1. Το μοντέλο των Werbel & DeMarie, (2005)

Στο άνω σχήμα παρατηρούμε ότι το πλαίσιο συσχετίζει τα είδη διακριτών ικανοτήτων που μπορεί να επιτυγχάνει ο οργανισμός, τα οποία εξαρτώνται από τη φύση του εσωτερικού του περιβάλλοντος και τους στρατηγικούς στόχους που θέτει, με την ανάλυση ταιριάσματος ατόμου με στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος. Η εναρμόνιση των άνω εξασφαλίζει την κάθετη ευθυγράμμιση της στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων. Οι πρακτικές από την άλλη οφείλουν να συλλειτουργούν (Werbel, DeMarie, 2005) προς τη κατεύθυνση δημιουργίας των διαστάσεων ταιριάσματος ώστε να παρέχονται τα κατάλληλα μίγματα προς τον οργανισμό προς υποστήριξη της διατήρησης/παραγωγής ικανοτήτων οι οποίες θα συνθέσουν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και θα υποστηρίξουν την ανταγωνιστική στρατηγική και στόχους.

Μια άλλη προσέγγιση παρουσιάστηκε από τους Wright και McMahan και συσχετίζει τις πρακτικές της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων με έξι επιρροές οι οποίες παρουσιάζονται ως εξής (Wright , McMahan, 1992):

1. Η στρατηγική της εταιρείας
2. Οι νομικές-πολιτικές δυνάμεις
3. Το εσωτερικό περιβάλλον ως δομή ή σύστημα πόρων
4. Προσεγγίσεις συμπεριφορικής φύσεως
5. Συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης
6. Προσεγγίσεις από συστήματα διαχείρισης μεσολάβησης και διαπραγματεύσεων

Οι άνω προσεγγίσεις ή επιρροές επί της διαμόρφωσης των πρακτικών της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων αλληλοσχετίζονται όπως αναδεικνύεται από το σχήμα



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2: Το θεωρητικό πλαίσιο των Wright και McMahan (1992)

Όπως φαίνεται στο σχήμα η επιχειρησιακή στρατηγική επηρεάζει σε συνδυασμό με το πολιτικό εξωτερικό περιβάλλον τις πρακτικές της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων ενώ επηρεάζεται από το απόθεμα ανθρώπινου κεφαλαίου το οποίο με τη σειρά του διαμορφώνεται από τις πρακτικές. Το απόθεμα ανθρώπινου κεφαλαίου σε συνδυασμό με τις πρακτικές διαμορφώνουν τις συμπεριφορές εντός του οργανισμού και οδηγούν μέσω των τελευταίων στα οργανωσιακά αποτελέσματα. Οι λοιπές τέσσερις επιρροές επί των πρακτικών, οι οποίες αναφέρθηκαν προηγουμένως συνδιαμορφώνουν μαζί με την εταιρική στρατηγική και το νομικό-πολιτικό περιβάλλον τις πρακτικές της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

2.4 Στρατηγικές επιλογές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων

Γενικές κατευθύνσεις της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων παρουσιάζονται ως πλαίσια ή γενικές διατυπώσεις της έμφασης που οι τελευταίες δίνουν και πάντα υπό το φως της γενικής επιχειρησιακής στρατηγικής και στόχων. Τέτοιες γενικές στρατηγικές κατευθύνσεις μπορεί να είναι (Armstrong, 2008):

1. Στρατηγικές υψηλής απόδοσης (high performance HR strategies)
2. Στρατηγικές υψηλής εμπλοκής εργαζομένων (high involvement HR strategies)
3. Στρατηγικές υψηλής δέσμευσης (high commitment HR strategies)

Αναλόγως των λοιπών παραμέτρων στη διαμόρφωση της στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων η στελέχωση ως ένα από τα βασικά τμήματα ενδιαφέροντος των πρακτικών της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (και σε συνάρτηση με αυτήν και οι λοιπές πρακτικές) μπορεί να λάβει μια εκ των παρακάτω μορφών (τυπολογία εταιριών ως προς τις στρατηγικές επιλογές και πρακτικές ανθρωπίνων πόρων) σε σχέση με δυο διαστάσεις, τις επιλογές ως προς τη πηγή προσέλκυσης και τις επιλογές προώθησης του προσωπικού εντός της εταιρείας (Peiperl, Sonnenfeld, 1992)

1. Λέσχες (Clubs)
2. Ομάδες Μπέιζμπολ (Baseball teams)
3. Ακαδημίες (Academies)
4. Φρούρια (Fortresses)

Ως λέσχεις χαρακτηρίζονται οι εταιρείες των οποίων οι παράγοντες που διαμορφώνουν τις στρατηγικές επιλογές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων οδηγούν σε μορφές ελέγχου του παραγωγικού κόστους και την εσωτερική ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων με σκοπό τη συνεχώς αυξανόμενη αποδοτικότητα. Εταιρείες αυτής της μορφής διαμορφώνουν στρατηγικές διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων υπό το πρίσμα μιας ανταγωνιστικής στρατηγικής ηγεσίας κόστους κατά την οποία επιδιώκεται η ελαχιστοποίηση του κόστους παραγωγής, η μεγιστοποίηση της απόδοσης των πόρων ενώ ταυτόχρονα το παραγωγικό μοντέλο εδράζεται στην αυτοματοποίηση και το περιορισμό σε στενές προδιαγραφές και ποικιλία της επιχειρησιακής εκροής. Οι στρατηγικές ανθρωπίνων πόρων ακολουθούν αυτή τη πολιτική επιλέγοντας συνεργάτες στην αρχή της καριέρας τους, παρέχοντας συστήματα εσωτερικής εκπαίδευσης και ανάπτυξης ικανοτήτων και συνοδεύονται από εσωτερικές μετακινήσεις και προαγωγές (Peiperl, Sonnenfeld, 1992).

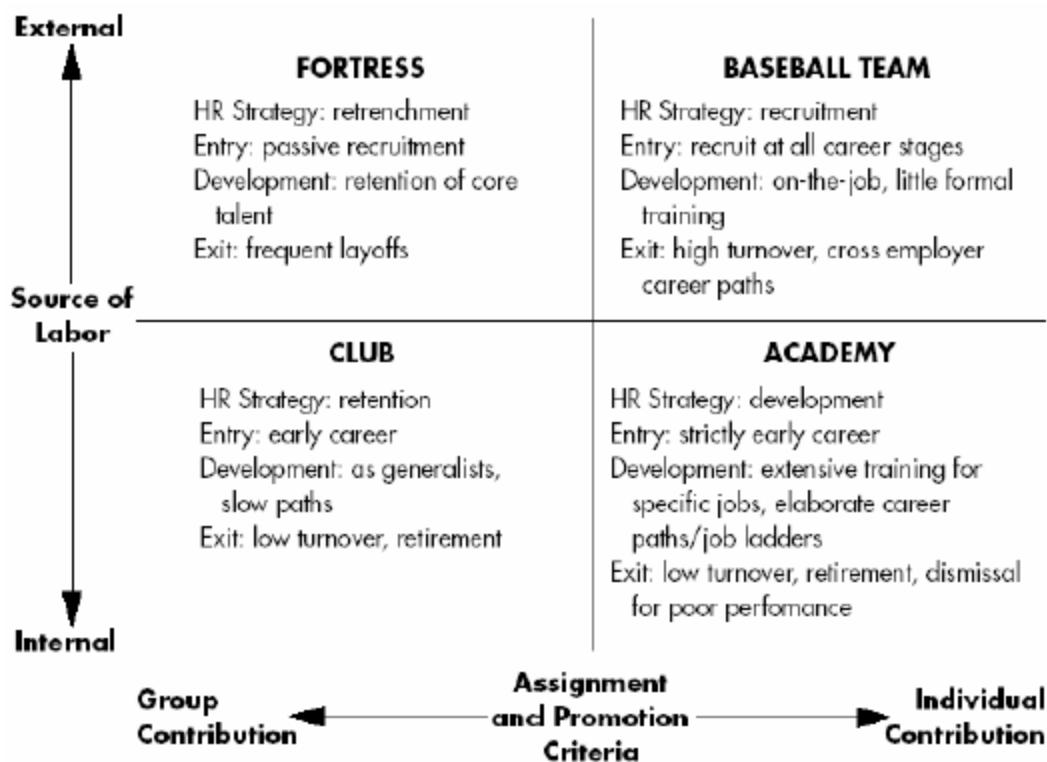
Εταιρίες της κατηγορίας «ομάδα baseball» διαμορφώνουν στρατηγικές ανθρωπίνων πόρων υπό το πρίσμα της επιδίωξης συνεχούς καινοτομίας και της προσέλκυσης ταλέντου. Συνδέονται με ανταγωνιστικές στρατηγικές διαφοροποίησης, όπου η μοναδικότητα του προϊόντος αποτελεί όχι μόνο αποτέλεσμα ισχυρών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και εσωτερικών δεξιοτήτων αλλά και εμπόδιο εισόδου δυνητικών ανταγωνιστών στο κλάδο. Το κόστος δεν είναι το κύριο κριτήριο ούτε η οργάνωση περιστρέφεται γύρω από τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας και την ελαχιστοποίηση του κόστους όπως στην ηγεσία κόστους, αλλά στη μοναδικότητα και τη καινοτομία. Αναφορικά με τις πρακτικές ανθρωπίνων πόρων, εδώ παρατηρούνται δράσεις αναζήτησης ταλέντου, έντονης εκπαίδευσης και πέραν από τα στενά καθήκοντα, ενθάρρυνση της πρωτοβουλίας και τις ανάπτυξης ταλέντου ενώ γενικώς θεωρείται ότι σε αυτά τα σχήματα η αναβάθμιση της καριέρας προέρχεται περισσότερο από τη κινητικότητα, τη συλλογή εμπειριών και τη διεύρυνση των προσωπικών ταλέντων παρά από την εσωτερική ανάπτυξη σε ιεραρχικό επίπεδο.

Εταιρίες τύπου «Ακαδημίας» συνδέονται με ανταγωνιστικές στρατηγικές συγκέντρωσης είτε με ηγεσία κόστους είτε με διαφοροποίηση ενώ αναφορικά με την επέκταση και επίπτωση αυτών των επιλογών σε πρακτικές ανθρωπίνων πόρων εφαρμόζουν ένα μικτό σύστημα των δυο προαναφερόμενων, δηλαδή και εκπαιδεύουν εκ του μηδενός και προσελ-

κύουν το ταλέντο ειδικά σε υψηλές θέσεις της οργανωσιακής δομής. Γενικά ωστόσο πρέπει να παρατηρηθεί ότι αυτές οι εταιρείες εμφανίζουν μια σχετική ανομοιογένεια μεταξύ τους παραμένοντας ωστόσο σε σχέση με της πρακτικές τους συνεπείς με την ανταγωνιστική στρατηγική που ακολουθούν.

Εταιρίες του τύπου «Φρούρια» βρίσκονται αντιμέτωπες με ένα πολύ δυναμικό εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο βρίσκονται αναγκασμένες να αντιδρούν και ως εκ τούτου οι πρακτικές ανθρωπίνων πόρων επιτάσσουν τη μεγιστοποίηση της ευελιξίας.

Οι τέσσερις τύποι αποτυπώνονται στο παρακάτω σχήμα:



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3: Τύποι εταιρειών ως προς τις πρακτικές ανθρωπίνων πόρων (Peiperl, Sonnenfeld, 1992)

2.5 Η επίδραση του κύκλου ζωής στη στρατηγική ανθρωπίνων πόρων

Ο κύκλος ζωής ενός προϊόντος μιας επιχείρησης (Δερβιτσιώτης, 2006) περιγράφεται σε γενικές γραμμές από τέσσερα στάδια, την εισαγωγή, την ανάπτυξη, την ωρίμανση και τη παρακμή. Το στάδιο της εισαγωγής συνδέεται με την εισαγωγή ενός προϊόντος στην αγορά, αυξημένα έξοδα διάθεσης και διαφήμισης/προώθησης, μικρή κλίμακα παραγωγής και μεγάλη πιθανότητα αποτυχίας. Ο ανταγωνισμός είναι κατά βάση επί χαρακτηριστικών ενώ η εξειδίκευση της εργασίας τείνει να είναι μεγάλη. Στη φάση της ανάπτυξης ο όγκος πωλήσεων και η κλίμακα παραγωγής εμφανίζονται αυξημένα ενώ η διοίκηση αντιμετωπίζει εκτός των πιέσεων για αύξηση δυναμικότητας και την ανάγκη αυξανόμενης τυποποίησης των προϊόντων της. Οι επενδύσεις αρχίζουν να εμφανίζουν αποδόσεις και η επιχείρηση βρίσκεται σε κατάσταση επέκτασης των δραστηριοτήτων της. Η φάση της ωρίμανσης συνδέεται με παγιωμένα μερίδια αγορά και σταθερά επίπεδα κερδοφορίας, μεγαλύτερο όγκο παραγωγής και μεγαλύτερη τυποποίηση ή μικρότερο εύρος στο περιεχόμενο εργασίας. Η ανάγκη προβλέψεων γίνεται όλο και σημαντικότερη ενώ οι ανταγωνιστές είναι πλέον συγκεκριμένοι. Η τελευταία φάση, της παρακμής, σηματοδοτείται από την εμφάνιση μειούμενης ζήτησης για τα προϊόντα της επιχείρησης, τις προσπάθειες συγκράτησης των απωλειών και την εμφάνιση νέων δυναμικών και μικρότερων επιχειρήσεων.

Στα πλαίσια του κύκλου ζωής, η ανταγωνιστική στρατηγική και στόχοι επηρεάζεται έντονα τόσο από τη φύση του εξωτερικού περιβάλλοντος αλλά και από το στάδιο στο οποίο βρίσκονται οι μεταβλητές του εσωτερικού περιβάλλοντος. Ως εκ τούτου οι λειτουργικές στρατηγικές και μεταξύ αυτών και η στρατηγική διοίκησης ανθρωπίνων πόρων ευθυγραμμίζονται (Χυτήρης, 2001) προς τη στρατηγική και τους στόχους επιπέδου στρατηγικής επιχειρησιακής μονάδος.

Τα γενικά χαρακτηριστικά που πρέπει να λαμβάνει υπόψιν της η διαμόρφωση της στρατηγικής ανθρωπίνων σε κάθε στάδιο του κύκλου ζωής προσδιορίζονται από τα αντίστοιχα χαρακτηριστικά κάθε σταδίου και περιγράφονται ως εξής (Χυτήρης, 2001):

1. **Εισαγωγή:** η στελέχωση πρέπει να εξασφαλίζει το καλύτερο δυνατό δυναμικό εκ της αγοράς εργασίας, οι ανταμοιβές πρέπει να υποστηρίζει την αναζήτηση στε-

λεχών εμφανίζοντας σχετική ανταγωνιστικότητα, προσδιορίζονται σαφώς οι απαιτήσεις σε όρους ανθρώπινου κεφαλαίου ενώ περιγράφεται η φιλοσοφία του οργανισμού επί των εργασιακών σχέσεων.

2. **Ανάπτυξη:** η στελέχωση επιβαρύνεται με την αναζήτηση μεγαλύτερου όγκου προσωπικού, δημιουργούνται σχέδια διαδοχής ενώ οι ανταμοιβές παραμένουν σε ανταγωνιστικά επίπεδα και εξειδικεύεται περισσότερο το σύστημα ανταμοιβών που εφαρμόζει η επιχείρηση. Εμφανίζονται οργανωμένες προσπάθειες εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού ενώ επιδιώκεται η εσωτερική αρμονία και η παρακίνηση των εργαζομένων.
3. **Ωρίμανση:** εμφανίζονται εντονότερες εσωτερικές μετακινήσεις, υπάρχει έλεγχος του κόστους μισθοδοσίας, προσπάθεια διατήρησης του επιπέδου δεξιοτήτων και εξειδίκευσης των εργαζομένων ενώ επιδιώκεται παράλληλα ως ένα βαθμό μια ευελιξία στα εργασιακά διατηρώντας ωστόσο την εργασιακή ειρήνη.
4. **Παρακμή:** Αποχωρήσεις προσωπικού, αυστηρότεροι έλεγχοι μισθοδοσίας, επανεκπαίδευση προσωπικού και αναζήτηση ευέλικτων λύσεων σχετικά με τις εργασιακές σχέσεις.

Η στρατηγική ανθρωπίνων πόρων επομένως περνά μέσα από την επιρροή του κύκλου ζωής ο οποίος επηρεάζει τους ειδικότερους στρατηγικούς στόχους και στρατηγικές επιλογές σε επίπεδο επιχείρησης και εντός των πλαισίων της γενικής στρατηγικής κατεύθυνσης (διαφοροποίηση, ηγεσία κόστους, συγκέντρωση). Πρέπει ωστόσο να παρατηρηθεί πως η πίεση επί της στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων στο στάδιο παρακμής μοιάζουν με μια μετάπτωση του επί του προαναφερθέντος τυπολογίου στρατηγικών προς τη κατεύθυνση της επιχείρησης «φρουρίου».

2.6 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 2

1. Γεωργακόπουλος Ν., (2013), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, εκδόσεις Μπένου
2. Δερβιτσιώτης Κ., (2006), Διοίκηση Παραγωγής, Νομική Βιβλιοθήκη
3. Παπαδάκης Β., (2016), Στρατηγική των επιχειρήσεων, ελληνική και διεθνής εμπειρία, εκδόσεις Μπένου
4. Χυτήρης Λ., (2001), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Interbooks
5. Allen M., Wright P., (2006), Strategic Management and HRM, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1403&context=cahrswp>
6. Armstrong M., (2008), Strategic Human Resource Management, Kogan Page
7. Wen-Shen Y., Chihyung O., (2011), Effects of person-job fit and person-organization fit on work, attitudes and Organizational citizenship behaviors of foodservice employees in continuing care retirement communities
http://scholarworks.umass.edu/gradconf_hospitality/2011/Poster/66/
8. Guest D., Conway N., (2011), The impact of HR practices, HR effectiveness and a ‘strong HR system’ on organisational outcomes: a stakeholder perspective, The International Journal of Human Resource Management
9. Peiperl A., Sonnenfeld A., (1992), Career Systems and Strategic Staffing, Harvard Business School Publications
10. Wheelen T., Hunger D., (2012), Concepts in Strategic Management and Business Policy, 13th ed., Pearson
11. Wright P, McMahan G., McCormick B., Sherman S., (1997). Strategy, Core Competence and HR Involvement as Determinants of HR Effectiveness and Refinery Performance, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1156&context=cahrswp>
12. Wright P., McMahan G., (1992), Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management, Journal of Management

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

3.1 Πρακτικές και προσεγγίσεις στη διαχείριση θέσεων εργασίας

Η ανάλυση θέσεων εργασίας αποσκοπεί (Χυτήρης, 2001) τόσο στο σαφή καθορισμό της φύσης και των επιμέρους τμημάτων εργασίας που απαιτούνται για μια δεδομένη οργανική θέση (περιγραφή θέσης) όσο και ως εργαλείο για την σύνδεση και έλεγχο της συμβατότητας του υποψηφίου από την άποψη της ύπαρξης δεξιοτήτων, γνώσεων και χαρακτηριστικών (προδιαγραφή θέσης) με τη δεδομένη θέση (PJ fit). Η ανάλυση των θέσεων αυτών ωστόσο αποτελεί επακόλουθο μια ορθολογικά δομημένη σχεδιαστικής διαδικασίας θέσεων εργασίας όπου ως σχεδιασμός θέσεων εργασίας νοείται ο καθορισμός των απαιτούμενων ανά επίπεδο και ειδικότητα οργανικών θέσεων για τη στελέχωση του οργανισμού. Είναι σαφές ότι ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας αποτελεί μέρος του στρατηγικού σχεδιασμού της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων η οποία ευθυγραμμίζεται με την ακολουθούμενη ανταγωνιστική στρατηγική της επιχειρηματικής μονάδας.

Η ορθή διάρθρωση των οργανικών θέσεων υπό το σχεδιασμό θέσεων εξασφαλίζει την αποδοτικότητα της χρήσης των επιχειρησιακών πόρων (Χυτήρης, 2001) ενώ η ορθή ανάλυση τους υπό τα πρίσματα της περιγραφής και προδιαγραφής επιτρέπουν την αποτελεσματική εφαρμογή των πρακτικών της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και ειδικότερα ως προς:

1. Το σχεδιασμό ενός προγραμματικού πλάνου ανθρωπίνων πόρων
2. Την αποτελεσματικότερη προσέλκυση και επιλογή στελεχών
3. Την ανάδειξη ενός ορθού συστήματος ανταμοιβών
4. Το καθορισμό εκπαιδευτικών αναγκών και το σχεδιασμό προγραμμάτων
5. Την αξιολόγηση της απόδοσης των ανθρωπίνων πόρων
6. Την ανάπτυξη και διατήρηση του κατάλληλου επαγγελματικού περιβάλλοντος

Βασικές μέθοδοι στην ανάλυση εργασίας η οποία δεν αποσκοπεί απλώς να καταγράψει τι γίνεται ανά οργανική θέση αλλά και (κυρίως) τι θα έπρεπε να γίνεται, είναι οι εξής, ερωτηματολόγιο, ατομικές ή ομαδικές συνεντεύξεις, ημερολογιακές εγγραφές δραστηριότητας ανά διαστήματα, η παρατήρηση των εργαζομένων, η καταγραφή κρίσιμων εργασιακών

περιστατικών, η διεκπεραίωση της εργασίας από τον αναλυτή, η ανάλυση των απαιτούμενων ικανοτήτων, η μελέτη κινήσεων και η χρήση ποσοτικών μεθόδων.

Αναφορικά (Χυτήρης, 2001) με τις ποσοτικές μεθόδους ανάλυσης θέσεων εργασίας μπορούμε να διακριθούν η λειτουργική ανάλυση θέσης (Functional Job Analysis) η οποία αποτελεί μια μετά από συλλογή πληροφοριών για τη θέση εργασίας από διάφορες πηγές και συνεντεύξεις, συμπλήρωση ενός ερωτηματολογίου από τον εργαζόμενο σχετικά με ποσοτικές πληροφορίες σχετικές με τη διεξαγωγή της εργασίας του. Η μέθοδος Fine's FJA διαφοροποιείται από τη προηγούμενη στο ότι οι ποσοτικές ερωτήσεις της είναι πιο περίπλοκες εισάγοντας παράλληλα διαστάσεις όπως ο βαθμός εμπλοκής του εργαζομένου σε κάθε δραστηριότητα, η σημαντικότητα των δραστηριοτήτων καθώς και τη σημασία διάφορων χαρακτηριστικών των εργαζομένων για κάθε δράση (λεκτικές ικανότητες κ.τ.λ.) ή την ανάγκη λήψης οδηγιών. Στην ανάλυση της θέσης εργασίας ωστόσο χρησιμοποιούνται και μέθοδοι μέσω Η/Υ και ειδικά ερωτηματολόγια σχετικά με θέσεις διοικητικής ευθύνης με αντικείμενα όπως την περιγραφή εργασιών εποπτείας ή τη περιγραφή διοικητικών δραστηριοτήτων.

Κάθε μέθοδος ωστόσο ενδείκνυται για ομάδα θέσεων, λ.χ. η παρατήρηση φαίνεται να είναι αποτελεσματικότερη σε τυποποιημένες ή χειρωνακτικές εργασίες.

3.2 Πρακτικές και προσεγγίσεις στη προσέλκυση των κατάλληλων υποψηφίων

Η προσέλκυση υποψηφίων (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003) οι οποίοι θα καλύψουν της οργανικές θέσεις του οργανισμού αποσκοπεί στο να επικοινωνήσει αποτελεσματικά την ύπαρξη των σχετικών θέσεων προς το εργατικό δυναμικό (εσωτερικά και εξωτερικά της επιχείρησης) για την εκδήλωση ενδιαφέροντος εκ μέρους του τελευταίου και την επαφή τους με τον οργανισμό. Σκοπός είναι να εξασφαλιστεί αφενός η αποτελεσματικότητα της προσέλκυσης, δηλαδή η επαφή της εταιρείας με σύνολο ατόμων που επιθυμούν και μπορούν να εκπληρώσουν τις ανάγκες της θέσεως εργασίας (PJ Fit) με ταυτόχρονη αποθάρρυνση εκείνων που δεν δύνανται να ικανοποιήσουν τις εν λόγω απαιτήσεις, και αφετέρου η προσέλκυση να γίνει με όρους αποδοτικότητας (ή οικονομικότητας) των χρησιμοποιούμενων πόρων δηλαδή της ελαχιστοποίηση του κόστους δεδομένου του αποτελέσμα-

τος ή την μεγιστοποίηση του αποτελέσματος δεδομένου του κόστους. Η ποιότητα των μεθόδων και πρακτικών προσέλκυσης αντανακλά την ένταση απορρόφησης (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003) κόστους στις επόμενες δραστηριότητες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (κόστος χρόνου συνεντεύξεων, κόστος εκπαίδευσης, κόστος επαναπροσέλκυσης κ.τ.λ.).

Η προσέλκυση (Werbel, DeMarie, 2005) ωστόσο απαιτεί την ύπαρξη ενός προφίλ υποψηφίου, μια περιγραφή δηλαδή τόσο των ικανοτήτων, γνώσεων και εμπειρίας που απαιτούνται για το ταίριασμα με τη θέση εργασίας (PJ Fit) όσο και των χαρακτηριστικών προσωπικότητας και αξιών για το ταίριασμα με την ομάδα εργασίας (PG Fit) και τον οργανισμό (PO Fit). Απαιτείται δηλαδή η εύρεση ανθρώπων οι οποίοι να ταιριάζουν τόσο με τις ανάγκες τις θέσεις όσο και με το οργανωσιακό περιβάλλον, τα οποία με τη σειρά τους θα εξασφαλίσουν μεγαλύτερα επίπεδα εμπλοκής, ταύτισης με το οργανισμό, λιγότερα έξοδα εκπαίδευσης, καλύτερη χρήση πόρων και ισχυρότερη συνέργεια με το οργανωσιακό περιβάλλον (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003). Ο στόχος της επίτευξης προσέλκυσης ατόμων με τις άνω τρεις διαστάσεις ταιριάσματος ικανοποιεί όπως ειπώθηκε νωρίτερα την οριζόντια και κάθετη ευθυγράμμιση της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων με την στρατηγική επιπέδου επιχειρησιακής μονάδας.

Διακρίνοντας σε εσωτερικές και εξωτερικές πηγές προσέλκυσης (Κανελλόπουλος, 2002), ο οργανισμός μπορεί με βάση τη στρατηγική του (και την πολιτική διοίκησης ανθρωπίνων πόρων όπως αναλύθηκε νωρίτερα) να επιλέξει μεταξύ ανακατανομής στελεχών εντός του οργανισμού ή αναζήτησης στελεχών από την αγορά. Για την εσωτερική προσέλκυση χρησιμοποιούνται:

1. Ανακοίνωση θέσεων
2. Χρήσης βάσης δεδομένων
3. Συστάσεις εργαζομένων
4. Εργαζόμενοι που είχαν αποχωρήσει παλαιότερα
5. Αίτηση υπαλλήλων για εσωτερική μετακίνηση

Ωστόσο ενώ η γνώση του υποψηφίου και η αποδεδειγμένη συμβατότητα με τον οργανισμό σε συνδυασμό με την βελτίωση της παρακίνησης των εργαζομένων λόγω πολιτικής εσωτερικής ανάπτυξης στελεχών αναδεικνύουν τα θετικά αυτής της επιλογής, ενδέχεται να

αντιμετωπιστούν προβλήματα όπως ύπαρξη εύνοιας, αντίθεση τμημάτων στην μετάθεση υπαλλήλων ή να μην ληφθούν υπόψιν καταλληλότεροι υποψήφιοι (Χυτήρης, 2001).

Η εξωτερική προσέλκυση (Κανελλόπουλος, 2002) επιτρέπει αφενός την εισαγωγή νέων υπαλλήλων σε κατώτερες θέσεις καθώς και την απόκτηση εξειδικευμένης εμπειρίας, γνώσεων και δεξιοτήτων όταν το δυναμικό του οργανισμού δε τα διαθέτει. Υπάρχει δηλαδή στη τελευταία περίπτωση, της προσέλκυσης στελεχών, μια ανταλλακτική σχέση μεταξύ εισροής καινοτομίας και επίδρασης της διαφορετικότητας (σε όρους οργανωσιακής κουλτούρας) ή επίδρασης στη παρακίνηση των υπαρχόντων στελεχών. Η εξωτερική προσέλκυση επικεντρώνεται σε ένα μίγμα πηγών άντλησης υποψηφίων όπως σχολές τριτοβάθμιας και επαγγελματικής εκπαίδευσης, επιμελητήρια και ενώσεις εργαζομένων, ειδικά γραφεία εύρεσης προσωπικού, διαδικτυακοί ιστότοποι εύρεσης εργασίας, ειδικού τύπου ή κλαδικά περιοδικά και εφημερίδες και εκδηλώσεις της εταιρείας ή τρίτων μερών στις οποίες παρίσταται. Προσέλκυση μπορεί να λάβει χώρα και από ανταγωνιστικές εταιρείες (Κανελλόπουλος, 2002) των οποίων τα στελέχη κρίνονται επιθυμητά. Ανεπίσημες τεχνικές εξωτερικής προσέλκυσης αναφέρονται σε επαγγελματίες με τους οποίους η εταιρεία είχε στο παρελθόν συνεργασία, μέσω υπόδειξης υπαλλήλων, μέσω προγραμμάτων μαθητείας ή μέσω χρήσης βάσης δεδομένων με βιογραφικά στοιχεία που ο οργανισμός λαμβάνει κατά τη διάρκεια του έτους. Στην τυπική εξωτερική προσέλκυση βρίσκουν θέση η εκ του οργανισμού προσέλκυση μέσω αγγελιών ή γενικότερα επικοινωνίας της επιθυμίας πλήρωσης μια θέσης σε διάφορα μέσα καθώς και της στροφής του σε ειδικές ενώσεις ή εξειδικευμένους συνεργάτες αναζήτησης στελεχών. Εταιρείες ειδικού σκοπού επίσης μπορεί να χρησιμοποιούνται όπως οι ΑΕΠΑ (Ανώνυμες Εταιρείες Προσωρινής Απασχόλησης) οι οποίες επιτρέπεται από τη κείμενη νομοθεσία να τελούν και την αναζήτηση/ εύρεση προσωπικού για τους πελάτες τους.

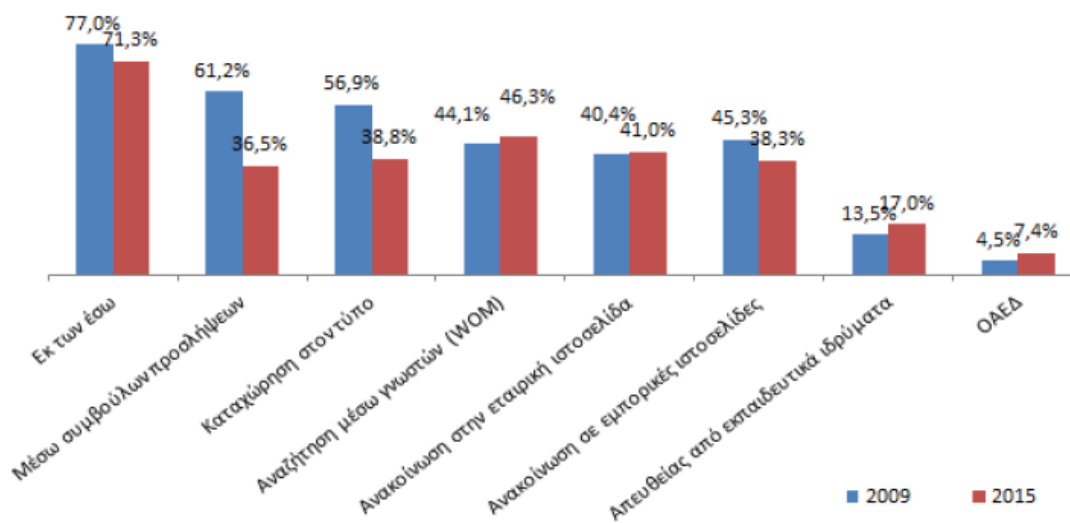
Στα αμέσως επόμενα διαγράμματα παρατίθενται οι πρακτικές και προσεγγίσεις των τμημάτων ανθρωπίνων πόρων για την Ελλάδα σχετικά με τις πηγές προσέλκυσης όπως αναφέρονται στην έρευνα Cranet (Παπαλεξανδρή, Γαλανάκη, Παναγιωτοπούλου, 2016) για τις πρακτικές προσέλκυσης στην Ελλάδα.

Τρόποι Πλήρωσης Κενών Θέσεων-Ανώτερα Στελέχη



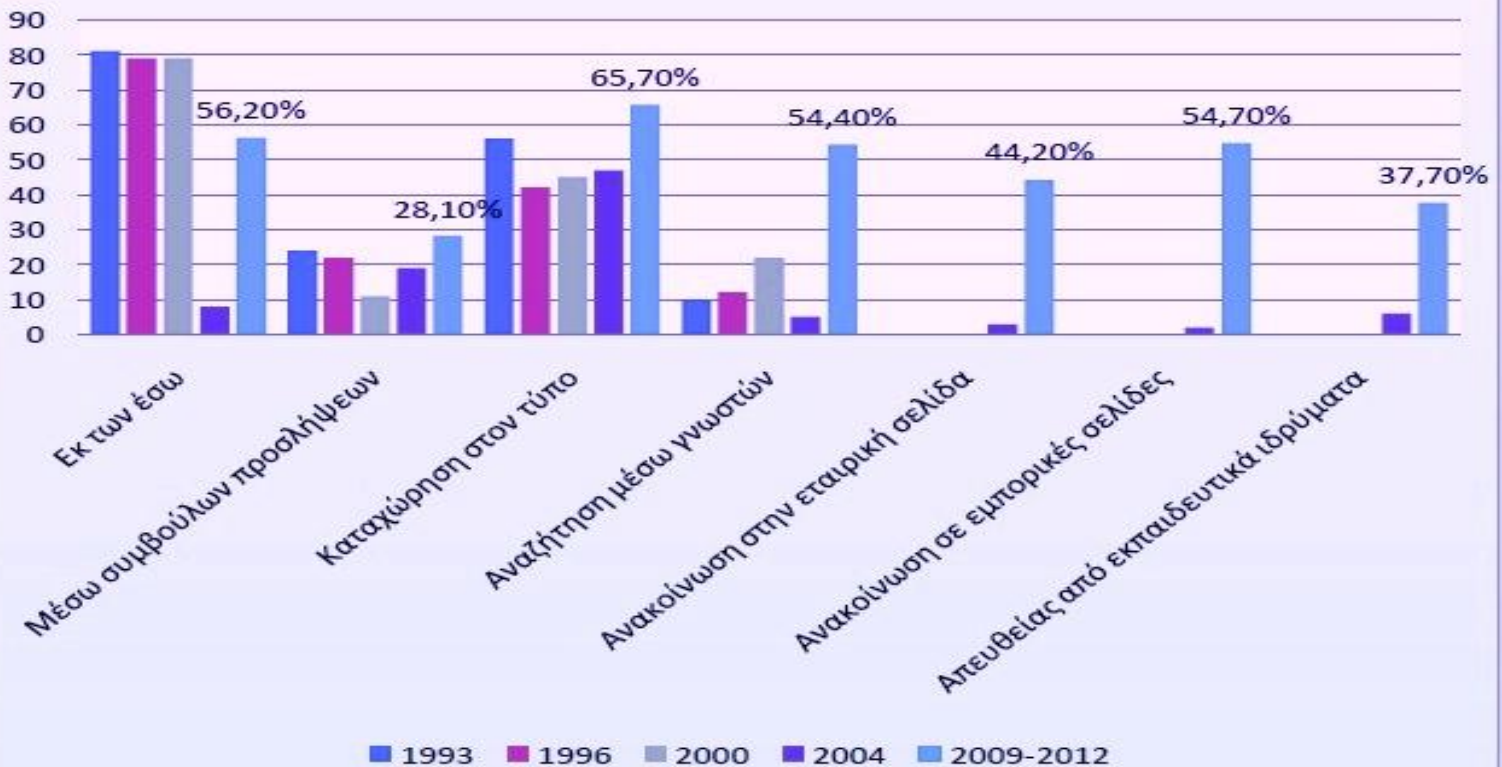
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4: Τρόποι πλήρωσης κενών θέσεων Ανώτατα Στελέχη

Τρόποι Πλήρωσης Κενών Θέσεων - Ανώτερα Στελέχη



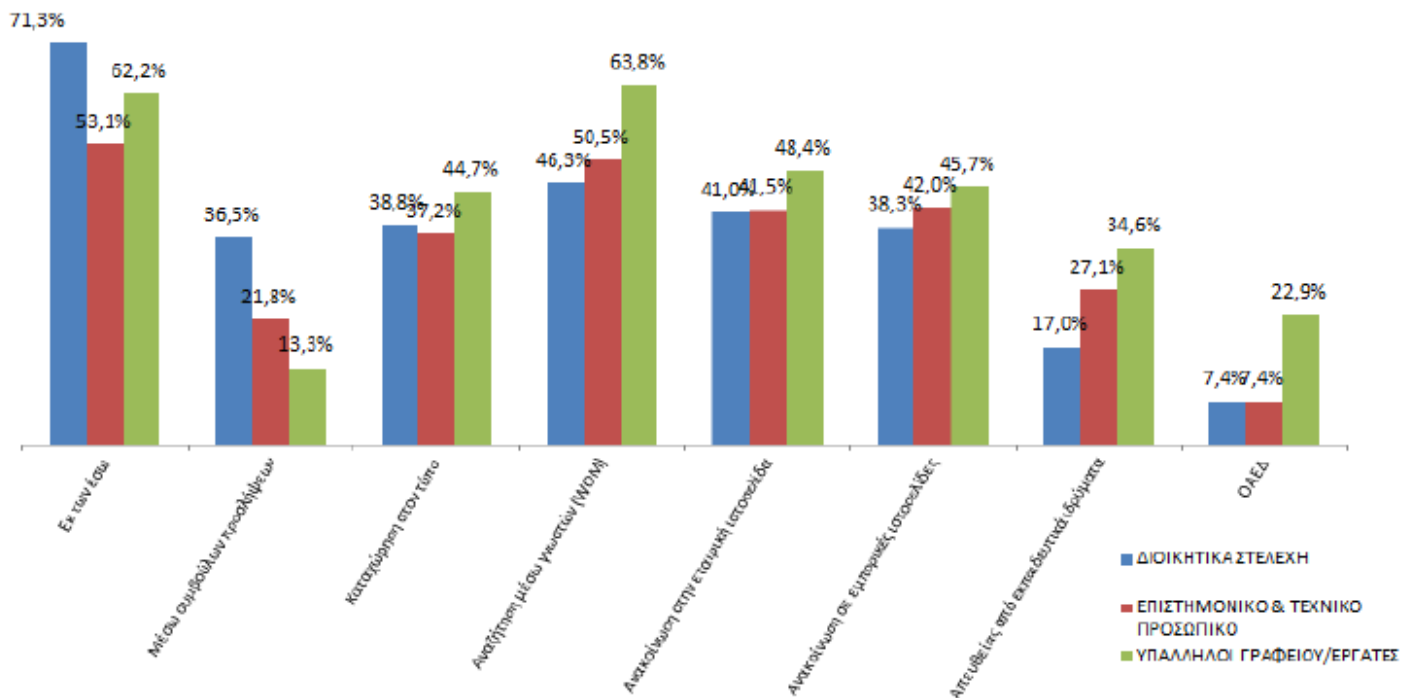
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5: Τρόποι πλήρωσης κενών θέσεων Ανώτερα Στελέχη

Τρόποι Πλήρωσης Κενών Θέσεων-Μεσαία Στελέχη



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6: Τρόποι πλήρωσης κενών θέσεων Μεσαία Στελέχη

Τρόπος κάλυψης των κενών θέσεων 2015



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7: Τρόπος κάλυψης κενών θέσεων 2015

Γενικά χαρακτηριστικά στην ελληνική επιχειρησιακή πραγματικότητα είναι αφενός η προτίμηση σε εκ των έσω προσέλκυση προσωπικού (72% σε ανώτερα στελέχη, 53% σε τεχνικό/επιστημονικό προσωπικό και 62% σε κατώτερα στελέχη) και η αυξημένη σημασία που εμφανίζεται να έχει η σύσταση μέσω υπάρχοντων στελεχών.

3.3 Πρακτικές και προσεγγίσεις στη επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων

Η επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων για τη πλήρωση των θέσεων εργασίας αναφέρεται στην μετά τη προσέλκυση, εξέταση και ανάλυση των χαρακτηριστικών των προσελθόντων (δεξιότητες, γνώσεις, εμπειρία, προσωπικά χαρακτηριστικά κ.τ.λ.) με σκοπό την επιλογή εκείνων που έχουν την υψηλότερη συμβατότητα εν σχέσει με το ταίριασμα θέσης (PJ), το ταίριασμα ομάδας (PG) και το ταίριασμα με τον οργανισμό (PO). Η διαδικασία της επιλογής αναλόγως της φύσης της οργανικής θέσης προς πλήρωση και του επιπέδου του στελέχους αναμένεται να έχει ανάλογη εμπλοκή του σχετικού τμήματος ή της ενδιαφερόμενης ομάδας. Σε θέσεις υψηλής σημασίας ενδέχεται η επιλογή να ανήκει κατ' αποκλειστικότητα στο αρμόδιο τμήμα ή υπεύθυνο (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003) με τη διεύθυνση προσωπικού να επικουρεί ως προς την αρχική επιλογή των υποψηφίων, την οργάνωση των διαδικασιών κτλ. Κατά τη διαδικασία της επιλογής διακρίνονται οι εισαγωγικές μέθοδοι και κύριες, με τις πρώτες να αναφέρονται στην καταρχήν επιλογή ενός υποσυνόλου από το σύνολο των υποψηφίων που προσελκύστηκαν (ανάλυση βιογραφικών, αιτήσεις, συστατικές επιστολές, εισαγωγική συνέντευξη κ.τ.λ.) και το δεύτερο να περιέχει δοκιμασίες, ερωτηματολόγια βιογραφικών στοιχείων, τεστ δεξιοτήτων και προσωπικότητας (πολύ γνωστό εδώ είναι το Hogan), κέντρα αξιολόγησης και τελικές συνεντεύξεις.

Στις δοκιμασίες (τεστ) που υποβάλλονται οι υποψήφιοι μπορούν να βρεθούν (Χυτήρης, 2001):

1. Δοκιμασία γνώσης της εργασίας
2. Δοκιμασία τεχνικών ή φυσικών δεξιοτήτων
3. Δοκιμασία εκτέλεσης της εργασίας
4. Δοκιμασίες μαθησιακής ικανότητας
5. Ερωτηματολόγια προσωπικότητας
6. Ερωτηματολόγια ενδιαφερόντων

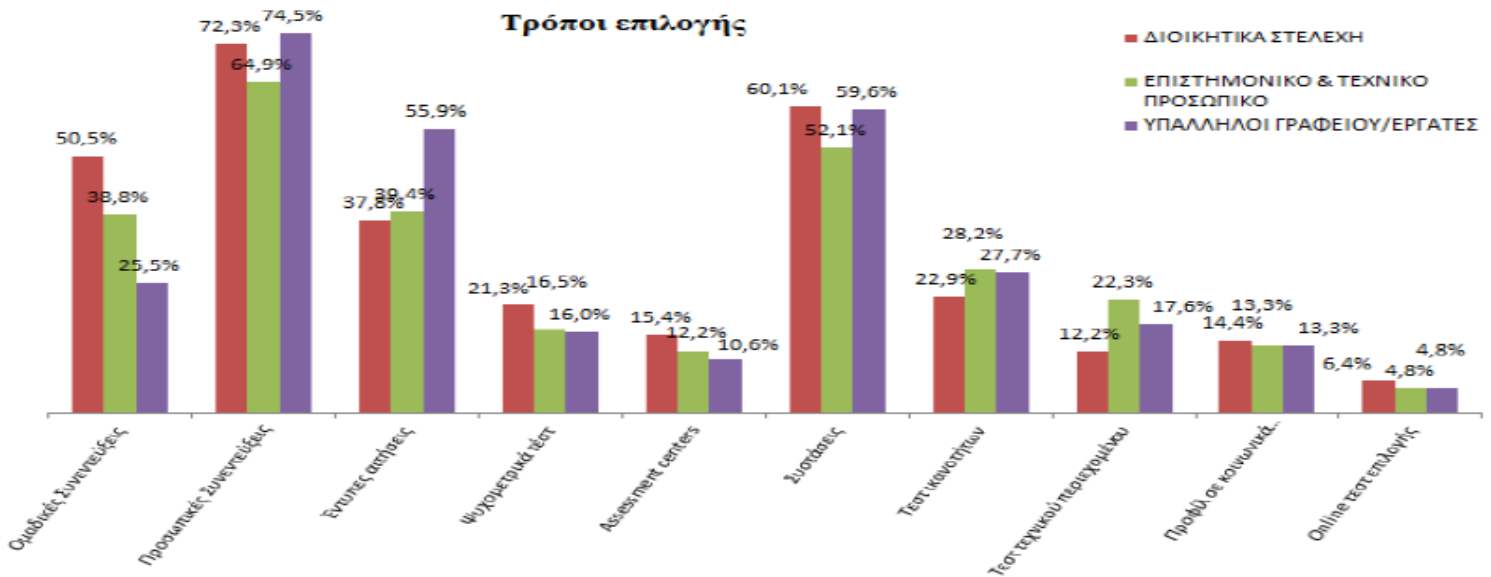
7. Ειδικά κέντρα επιλογής στελεχών
8. Εξέταση γραφικού χαρακτήρα (από γραφολόγους)
9. Δοκιμασία ειλικρίνειας (honesty test) κ.α.

Σημαντικό ωστόσο στάδιο της επιλογής αποτελεί η συνέντευξη αξιολόγησης του υποψηφίου κατά την οποία επιχειρείται να εκτιμηθεί η καταλληλότητα του και να αρθούν τυχόν αντικρουόμενες πληροφορίες εκ των άλλων μέσων επιλογής. Στα προς επιλογή είδη συνεντεύξεων μπορούν να βρεθούν (Χυτήρης, 2001):

1. Μη δομημένες συνεντεύξεις (ελεύθερη συζήτηση)
2. Δομημένες συνεντεύξεις (σχεδιασμένη πορεία ερωτήσεων και συζήτησης)
3. Συνέντευξη με δοκιμασία επίλυσης προβλήματος
4. Συνέντευξη ατομική ή ομαδική
5. Συμπεριφορική συνέντευξη (ζητείται από τον υποψήφιο να περιγράψει εμπειρίες ή καταστάσεις που αντιμετώπισε σχετικές με πτυχές της εργασίας)
6. Συνέντευξη διερεύνησης υποθετικής αντίδρασης
7. Συνέντευξη εξέτασης πραγματικής αντίδρασης
8. Συνέντευξη από επιτροπή συνεντευξιαστών
9. Τηλεφωνική ή μέσω Η/Υ συνέντευξη
10. Συνέντευξη ψυχολογικής πίεσης (ο υποψήφιος εκτίθεται σε δυσάρεστες συμπεριφορές για να παρατηρηθεί η αντίδραση του)

Παρακάτω δίνεται η βάση μελέτης Cranet (Παπαλεξανδρή, Γαλανάκη, Παναγιωτοπούλου, 2016) συχνότητα επιλεγόμενων μεθόδων επιλογής προσωπικού κατά κατηγορία από τις επιχειρήσεις στην Ελλάδα.

Μέθοδοι Επιλογής Προσωπικού, ανά κατηγορία Θέσεων εργασίας (Ελλάδα, 2015)



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8: Μέθοδοι επιλογής προσωπικού ανά θέση εργασίας

3.4 Πρακτικές και προσεγγίσεις στην ανάπτυξη και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού

Η εκπαίδευση (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003) αποτελεί την οργανωσιακή δραστηριότητα η οποία στοχεύει στη διαμόρφωση του κατάλληλου μίγματος επαγγελματικών δεξιοτήτων με σκοπό την προετοιμασία του προσωπικού για την ορθή εκτέλεση των καθηκόντων τους. Μέσω των προγραμμάτων εκπαίδευσης επιδιώκεται η μείωση του χρόνου προσαρμογής στην εργασία, η βελτίωση της εκτέλεσης των εργασιών, η δημιουργία ή ενίσχυση στάσεων, η υποβοήθηση στην αντιμετώπιση προβλημάτων και η συμπλήρωση επιχειρησιακών αναγκών σε όρους ποιότητας ανθρωπίνων πόρων. Παράλληλα η εκπαίδευση οδηγεί στην αύξηση της αξίας των ανθρωπίνων πόρων αυξάνοντας το απόθεμα δεξιοτήτων που οι τελευταίοι διαθέτουν. Ωστόσο ενώ η εκπαίδευση επικεντρώνεται στην δημιουργία συγκεκριμένων δεξιοτήτων και την εφαρμογή τους στην άμεση εργασία, η ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων εμφανίζεται ευρύτερη υπό την έννοια ότι αποτελεί μια συνεχή διεργασία διαμόρφωσης γνωρισμάτων που θα επιτρέψουν την μελλοντική προώθηση των στελεχών σε πιο απαιτητικές θέσεις ή την ανάληψη μεγαλύτερου εύρους αρμοδιοτήτων και ευθυνών. Η ανάπτυξη αφορά τόσο την ανάπτυξη γενικών δεξιοτήτων όσο και τη καλλιέργεια προσωπικών χαρακτηριστικών τα οποία θα υποβοηθήσουν την επαγγελματική και προσωπική πορεία των αναπτυσσόμενων.

Η γενική διεργασία της εκπαίδευσης ακολουθεί τα εξής στάδια:

1. Διαπίστωση εκπαιδευτικών αναγκών
2. Καθορισμός στόχων εκπαίδευσης
3. Επιλογή προσέγγισης εκπαίδευση (διαμόρφωση εκπαιδευτική στρατηγικής) και υποσυνόλου προς εκπαίδευση
4. Διαμόρφωση πλάνου εκπαίδευσης σε συνεργασία με άλλα τμήματα
5. Επιλογή και εξασφάλιση εκπαιδευτικού υλικού
6. Διεξαγωγή της εκπαίδευσης
7. Αξιολόγηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας και των αποτελεσμάτων της στον εργασιακό χώρο

Η εκπαίδευση των ανθρωπίνων πόρων (Κανελλόπουλος, 2002) όπως και η προσέλκυση/επιλογή εισόδου ανθρωπίνων πόρων στον οργανισμό, επιδιώκει την κάθετη και οριζόντια ευθυγράμμιση των πρακτικών της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων με την επιχειρησιακή στρατηγική και ως εκ τούτου διαμορφώνεται ως προς τους στόχους και τις προσεγγίσεις της από αυτήν. Μέσω των λειτουργιών αυτών επιδιώκεται επίσης η βελτιστοποίηση του συνδυασμού πόρων προς τη δημιουργία διακριτών επιχειρησιακών ικανοτήτων και μέσω των τελευταίων, ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Αναφορικά με τις μεθόδους εκπαίδευσης που μπορούν να χρησιμοποιηθούν, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψιν παράγοντες όπως το κόστος της εκπαίδευσης, ο αριθμός των εκπαιδευομένων, η ευκολία εύρεσης υλικού, υποδομών και εκπαιδευτών, η επιβάρυνση της εργασιακής καθημερινότητας κτλ. Μπορούμε γενικώς να διακρίνουμε τις εξής (Χυτήρης, 2001):

1. Εκπαίδευση κατά τη διάρκεια της εργασίας (στη θέση εργασίας)
2. Μαθητεία
3. Μέσω πρακτικής εξάσκησης (από εκπαιδευτικά ιδρύματα λ.χ. εδώ έχουμε πιθανότητα και άτυπη εξωτερική προσέλκυση όπως αναφέρθηκε προηγουμένως)
4. Εργαστήρια και προσομοιώσεις
5. Κλασική εκπαίδευση σε αίθουσες διδασκαλίας
6. Εκπαίδευση μέσω Η/Υ

Η ανάπτυξη στελεχών από την άλλη επιδιώκει ειδικότερα στόχους όπως:

1. Διαμόρφωση κριτικής ικανότητας και αντιμετώπισης καταστάσεων
2. Διδασκαλία μεθόδων διαχείρισης ανθρώπων και εξουσίας
3. Ενίσχυση στοιχείων – πτυχών προσωπικότητας
4. Ανάπτυξη προσαρμοστικότητας και διαχείρισης αλλαγών
5. Διαμόρφωση ή βελτίωση επικοινωνιακών δεξιοτήτων

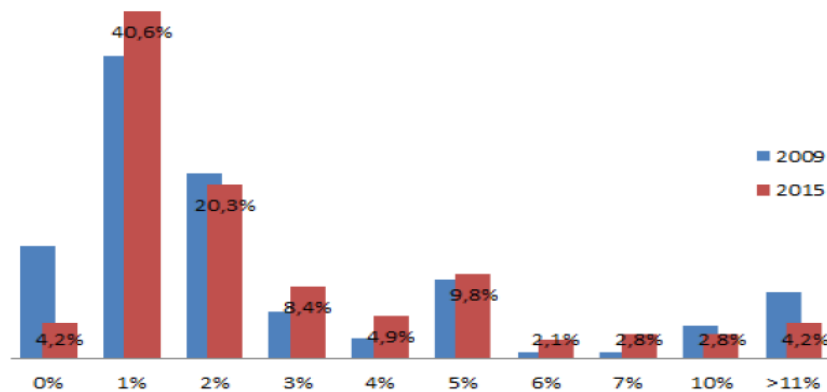
Και μπορεί να επιτευχθεί μέσω μεθόδων όπως:

1. Εναλλαγές σε θέσεις εργασίας
2. Προσωπική καθοδήγηση από άλλα στελέχη
3. Κηδεμονία από Μέντορα
4. Εμπλοκή σε επιτροπές
5. Συμμετοχής σε ειδικά διοικητικά συμβούλια εκπαιδευομένων
6. Βοηθητική υποστήριξη σε στελέχη
7. Αναπλήρωση στελέχους

Άλλες μέθοδοι εκπαίδευσης περιλαμβάνουν εξωεπιχειρησιακές μορφές εκπαίδευσης όπως σεμινάρια, μελέτες περιπτώσεων, διοικητικά παίγνια, υπόδυση ρόλων, εκπαιδευτικά προγράμματα σχολών, συνέδρια κτλ.

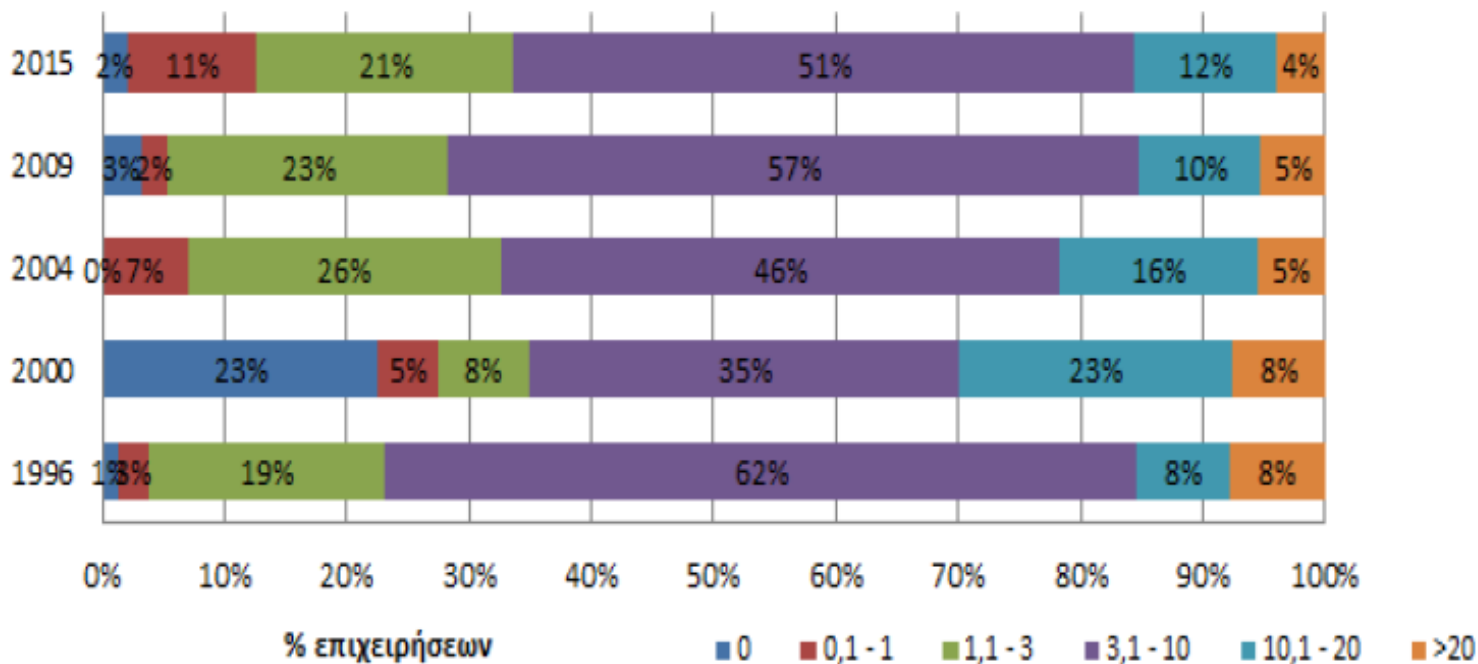
Παρακάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της μελέτης Cranet (Παπαλεξανδρή, Γαλανάκη, Παναγιωτοπούλου, 2016) για τις πρακτικές εκπαίδευσης στην Ελλάδα.

Εκπαίδευση ως % του ετήσιου κόστους μισθοδοσίας



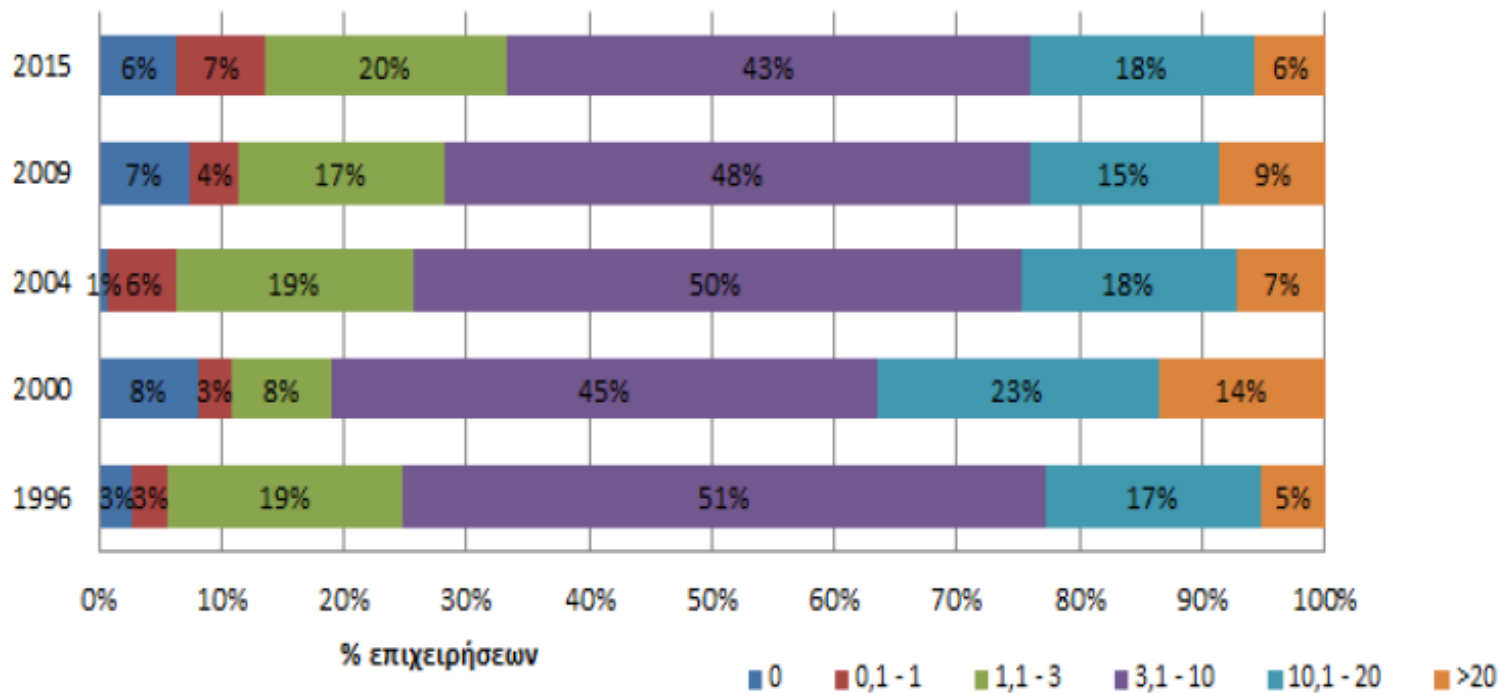
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9: Εκπαίδευση ως % του ετήσιου κόστους μισθοδοσίας

Ημέρες εκπαίδευσης διοικητικών στελεχών/ έτος



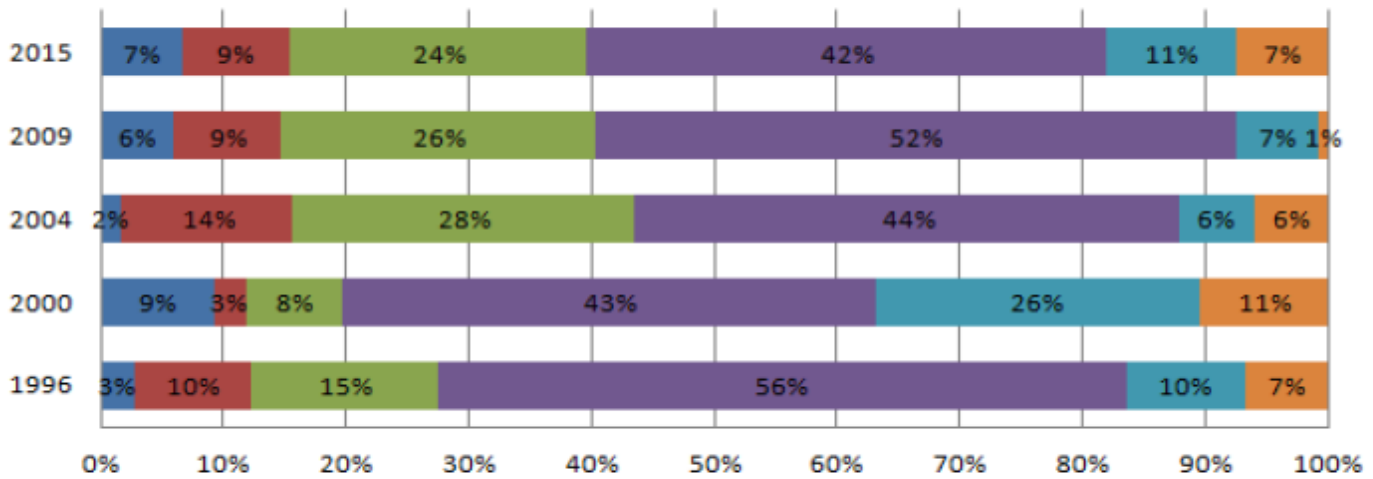
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10: Ετήσιες ημέρες εκπαίδευσης διοικητικών στελεχών

Ημέρες εκπαίδευσης επιστημονικού & τεχνικού προσωπικού/ έτος



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 11: Ετήσιες ημέρες εκπαίδευσης επιστημονικού – τεχνικού προσωπικού

Ημέρες εκπαίδευσης υπαλλήλων γραφείου & εργατών/έτος



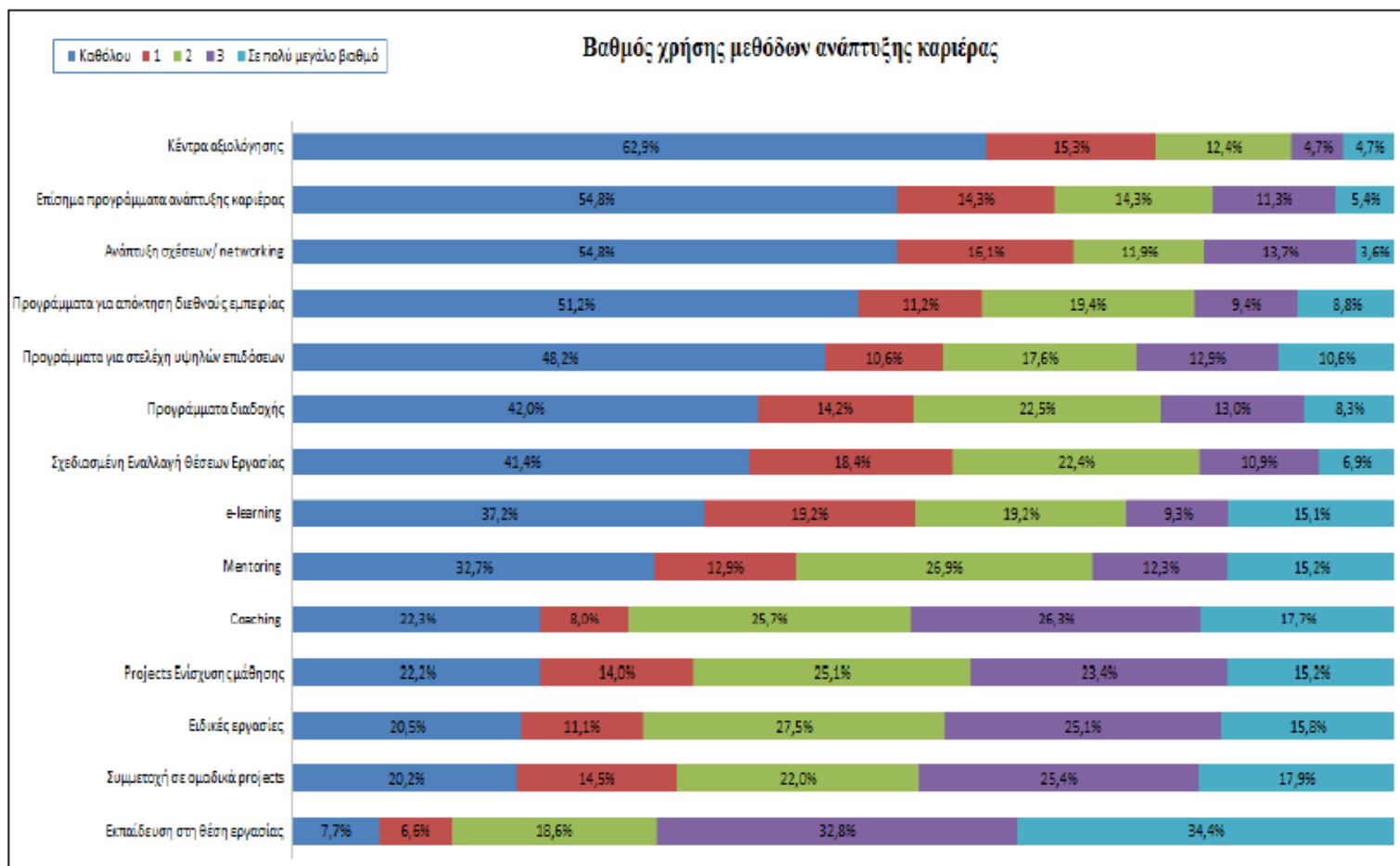
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 12: Ετήσιες ημέρες εκπαίδευσης υπαλλήλων και εργατών

20

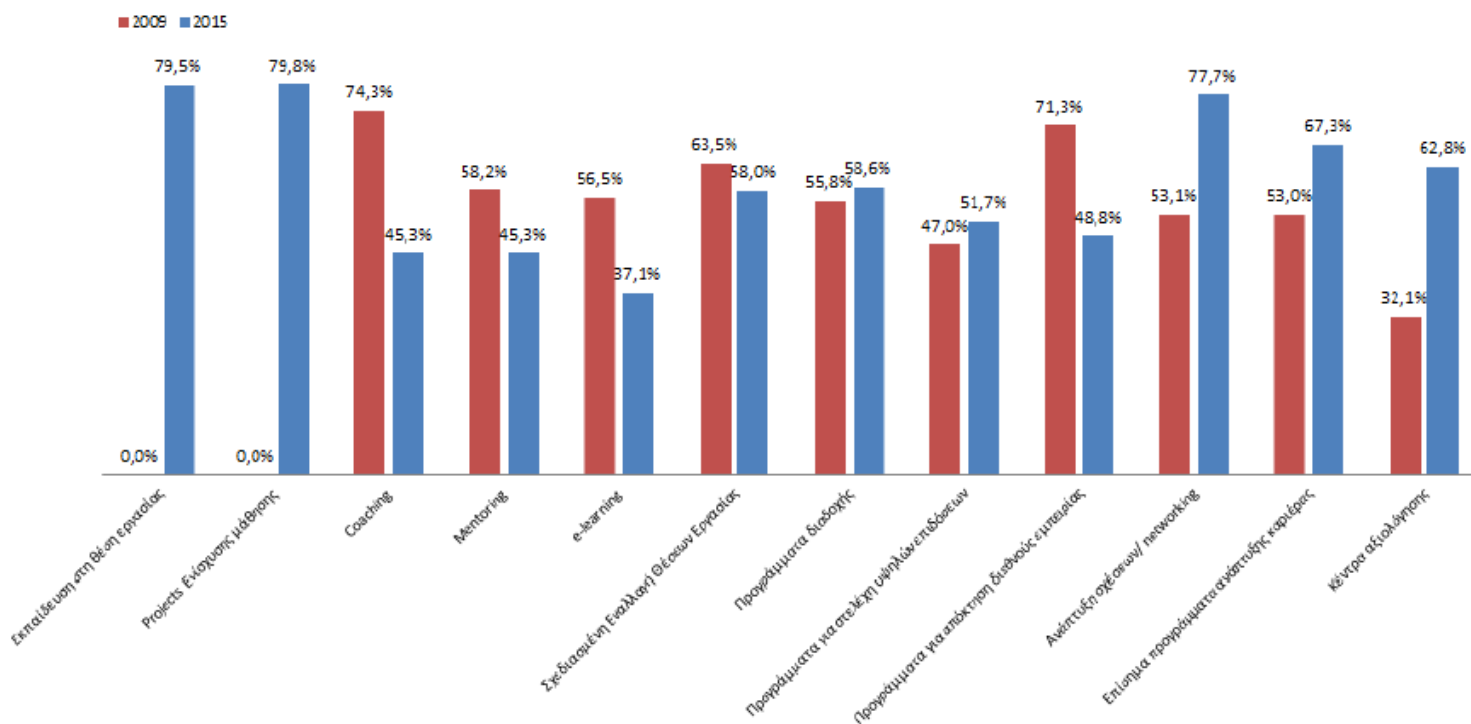
Όπως παρατηρούμε το 2015 εμφανίζεται μείωση των ποσοστών εκπαίδευσης επί της μισθοδοσίας σε σχέση με τη μέτρηση 2009, στα ποσοστά άνω του 10% και κάτω του 3% με αντίστοιχη ενίσχυση των ποσοστών μεταξύ 3% και 10%. Αυτό μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι υπάρχει μια σχετική συντηρητικότητα αναφορικά με τη διενέργεια πολύ μεγάλου σε σχέση με τη μισθοδοσία δαπανών εκπαίδευσης, ωστόσο η εκπαίδευση εντείνεται στα μη ακραίες ποσοστιαίες κλάσεις οδηγώντας στο συμπέρασμα ότι η επιχειρησιακή διαθεσιμότητα για ανάληψη τέτοιων δαπανών δεν φθίνει. Από την άλλη μπορούμε να παρατηρήσουμε πως παραμένει κυρίαρχη κατηγορία ετήσιων ημερών εκπαίδευσης σε όλες τις κατηγορίες η κλάση 3-10 ημερών ετήσια εκπαίδευσης παρά τις ετήσιες διακυμάνσεις που εμφανίζει.

Στον αμέσως επόμενο πίνακα μπορούμε να παρατηρήσουμε πως διανέμονται οι πόροι για την ανάπτυξη στελεχών στην Ελλάδα με βάση τα πορίσματα της μελέτης Cranet (Παπαλεξανδρή, Γαλανάκη, Παναγιωτοπούλου, 2016).

Μέθοδοι για την ανάπτυξη σταδιοδρομίας-βαθμός χρήσης (% επιχειρήσεων), Ελλάδα, 2015



Βαθμός χρήσης μεθόδων ανάπτυξης καριέρας



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 13: Βαθμός χρήσης μεθόδων ανάπτυξης καριέρας

3.5 Πρακτικές και προσεγγίσεις στα συστήματα αμοιβών

Ως σύστημα αμοιβών (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003) νοείται η διαμόρφωση και εξειδίκευση της επιχειρησιακής πολιτικής αναφορικά με το ύψος και είδος ανταμοιβών τις οποίες επιθυμεί να προσφέρει στους εργαζομένους. Οι αμοιβές μπορεί να είναι άμεσες ή έμμεσες και χρηματικές, σε είδος ή ηθικές. Ως άμεσες νοούνται κυρίως οι αμοιβές οι οποίες σχετίζονται και εξαρτώνται άμεσα από την εργασιακή προσπάθεια του εργαζομένου ενώ έμμεσες ονομάζονται όσες δεν είναι άμεσα συνδεδεμένες. Μη χρηματικές αμοιβές ή παροχές ή οφέλη μπορούν να αφορούν μια ευρεία κατηγορία ειδών όπως ομαδικές ή ατομικές ασφαλίσσεις και συνταξιοδοτικά προγράμματα ή ταξίδια ενώ ηθικές αφορούν κυρίως εκδηλώσεις εταιρικής αναγνώρισης της συμβολής ενός εργαζομένου στο χώρο της εργασίας ή τιμητικές αναφορές κτλ.

Βασικές παράμετροι στη διαμόρφωση ενός συστήματος αμοιβών είναι η εξέταση εσωτερικών και εξωτερικών συνθηκών (Χυτήρης, 2001) καθώς και διερεύνηση των ιδίων των αναγκών και προτιμήσεων των εργαζομένων. Στις εσωτερικές μεταβλητές μπορούν να βρεθούν οι οικονομικές δυνατότητες της επιχείρησης, οι στρατηγικοί στόχοι, η σχετική δυσκολία της θέσης εργασίας και η κουλτούρα του οργανισμού. Στις εξωτερικές μπορούμε να διακρίνουμε νομοθετικές-κυβερνητικές ρυθμίσεις, το επίπεδο αμοιβών στην αγορά, η ένταση της ανεργίας, το κόστος διαβίωσης και η δύναμη εργατικών ενώσεων.

Απαραίτητη για τη διαμόρφωση ενός συστήματος αμοιβών είναι η αξιολόγηση των θέσεων εργασίας, αυτή μπορεί να συντελεστεί με μια από τις αμέσως επόμενες μεθόδους:

1. Απλή κατάταξη εργασιών (πολύ μικρές εταιρείες)
2. Δημιουργία κλάσεων εργασίας
3. Αξιολόγηση με σημαία (point system)
4. Αξιολόγηση βάσει παραγόντων (απαιτείται αναλυτική περιγραφή εργασιών, στάθμιση παραγόντων εξέτασης και βαθμολόγηση των παραγόντων αυτών για κάθε εργασία ώστε να λάβει τελικά κάθε μια, μια συνολική βαθμολογία)
5. Αξιολόγηση βάσει απαιτούμενων ικανοτήτων

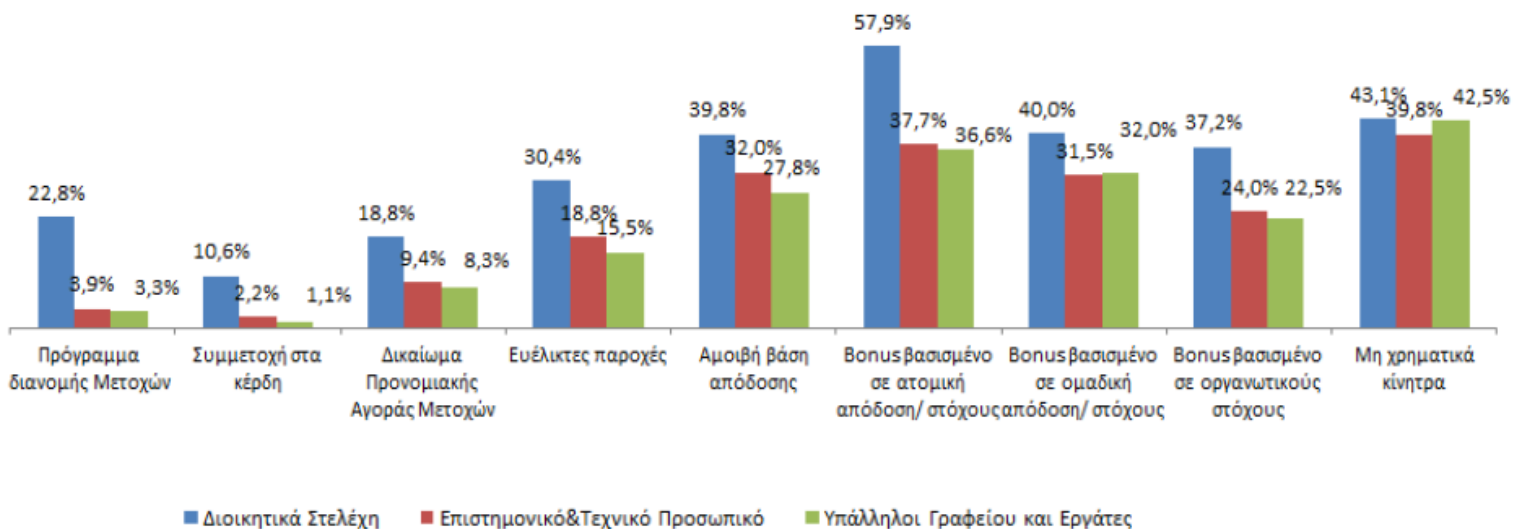
Η διαμόρφωση κλιμακίων αμοιβών αποτελεί το στάδιο καθορισμού ανώτατων και κατώτατων συνολικών αμοιβών ανά θέση εργασίας ή ομάδας εργασιών και αποκρυσταλλώνει

τη πολιτική αμοιβών της εταιρείας υπό την έννοια ότι επιτρέπει τη διαμόρφωση μισθών με βάση τις ατομικές περιπτώσεις (απόδοση κ.τ.λ.) αλλά πάντα εντός των ορίων που τέθηκαν.

Στο σύστημα αμοιβών (Κανελλόπουλος, 2002) εμπεριέχονται και συστήματα κινήτρων δηλαδή τρόποι αμοιβής που συνδέονται και προκαλούν μεγαλύτερης έντασης προσπάθειας από τους εργαζόμενους. Αυτά μπορεί να είναι ατομικά (αμοιβές με βάση την ώρα, πρότυπο χρόνο, με βάση το κομμάτι, βραβεία, προμήθειες κ.τ.λ.) ή ομαδικά (ομαδικά βραβεία ή συστήματα εργατική συμμετοχής σε κέρδη κ.τ.λ.). Ενώ ωστόσο η παρακίνηση είναι το επιδιωκόμενο, τα ατομικά κίνητρα ενδέχεται να μειώσουν τη ποιότητα του ταιριάσματος με την ομάδα υπό την έννοια ότι καλλιεργούν την ατομικότητα έναντι της ομαδικής προσπάθειας με τη τελευταία να είναι και η βάση της διαμόρφωσης διακριτών δεξιοτήτων και ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Από την άλλη τα ομαδικά κίνητρα δεν επιτρέπουν την ξεκάθαρη σύνδεση της προσπάθειας των μελών με την αμοιβή.

Στον παρακάτω πίνακα βλέπουμε πως κατανέμονται με βάση την έρευνα Cranet τα οφέλη κινήτρων ανά κατηγορία εργαζομένων στην Ελλάδα για το 2015.

Παροχή κινήτρων στους εργαζομένους (Ελλάδα, 2015)



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 14: Παροχή κινήτρων

3.6 Πρακτικές και προσεγγίσεις στην αξιολόγηση των εργαζομένων

Η αξιολόγηση του προσωπικού (Κανελλόπουλος, 2002) αποτελεί τη κύρια διεργασία διαπίστωσης της επάρκειας, του βαθμού αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των ανθρώπινων πόρων ενός οργανισμού καθώς και την εισροή για τον καθορισμό εκπαιδευτικών αναγκών και προτεραιοτήτων ή την εφαρμογή της μισθολογικής πολιτικής. Η επιτυχής αξιολόγηση (Χυτήρης, 2001) απαιτεί τον εκ των προτέρων καθορισμό προσδοκώμενων επιπέδων απόδοσης ή αποτελέσματος, την αποσαφήνιση του τι θεωρείται επιτυχής εκτέλεση εργασίας, την ανάπτυξη και συμφωνία επί των χρησιμοποιούμενων από την αξιολόγηση μέτρων αποδοτικότητας και την συμφωνία επί του ποιοι θα διενεργήσουν την αξιολόγηση και υπό ποιες συνθήκες. Ενώ ο οργανισμός μπορεί πάντα να καθορίζει μονομερώς τα άνω θέματα, η επίπτωση της μη συμμετοχής των αξιολογούμενων στη διαμόρφωση διαδικασιών που δίνουν μια καθολική αίσθηση διασφάλισης της αντικειμενικότητας ενδέχεται να οδηγήσουν σε φαινόμενα αρνητικά της αξιολόγησης και την υποχώρηση της παρακίνησης.

Μέθοδοι αξιολόγησης (Χυτήρης, 2001) μπορούν να περιλαμβάνουν τόσο υποκειμενικά στοιχεία όσο και αντικειμενικά. Αυτές μπορούν να παραστούν ως εξής:

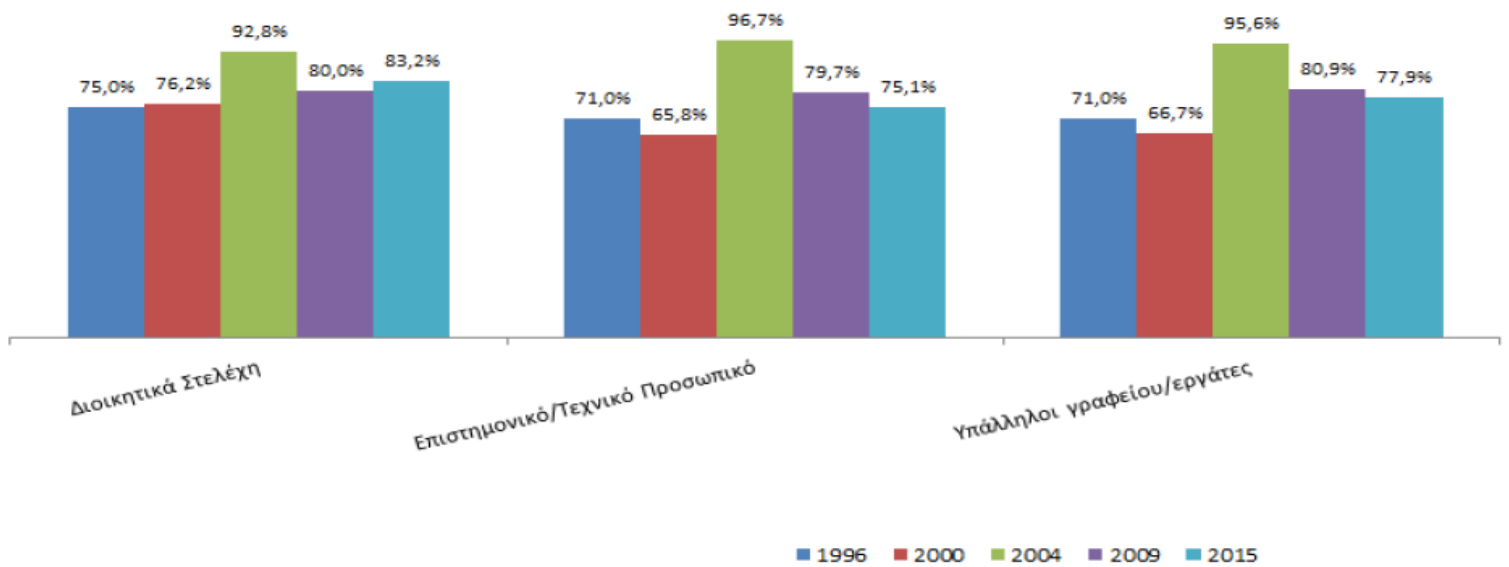
1. Κατάταξη υπαλλήλων (απλή κατάταξη, εναλλακτική κατάταξη, κατανομή βαθμών, σύγκρισης ζευγαριών, διασποράς κ.τ.λ., ο σκοπός είναι να δημιουργηθεί μια κλίμακα κατάταξης εργαζομένων με βάση το εκτιμώμενο επίπεδο απόδοσης τους)
2. Μέθοδοι απόλυτων κριτηρίων (γραφική κλιμακωτή κατάταξη χαρακτηριστικών σημαντικών για την εργασία, σταθμισμένου πίνακα ελέγχου συμπεριφοράς, υποχρεωτικής επιλογής μεταξύ ζευγών προτάσεων που χαρακτηρίζουν τον εργαζόμενο, έκθεση απόδοσης, αναφορά κρίσιμων περιστατικών, κέντρα αξιολόγησης, συμπεριφορική μέτρηση – BARS, αξιολόγηση συμπεριφοράς – BOS κ.τ.λ.)
3. Βάσει αντικειμενικών στόχων
4. Άμεση μέτρηση αποδοτικότητας με ποσοτικά κριτήρια της εργασίας

Βασικό σημείο εκτός από την αυτή καθαυτή διαδικασία αξιολόγησης παραμένει η συνδιαμόρφωση εφικτών αντικειμενικών στόχων και η κοινή εντός της εταιρείας αποδοχή των δεικτών μέτρησης της αποδοτικότητας και των διενεργούντων την αξιολόγηση, καθώς και

η ενημέρωση και συζήτηση με τον αξιολογούμενο των πορισμάτων της αξιολόγησης προς άρση τυχόν αρνητικών σημείων (Χυτήρης, 2001).

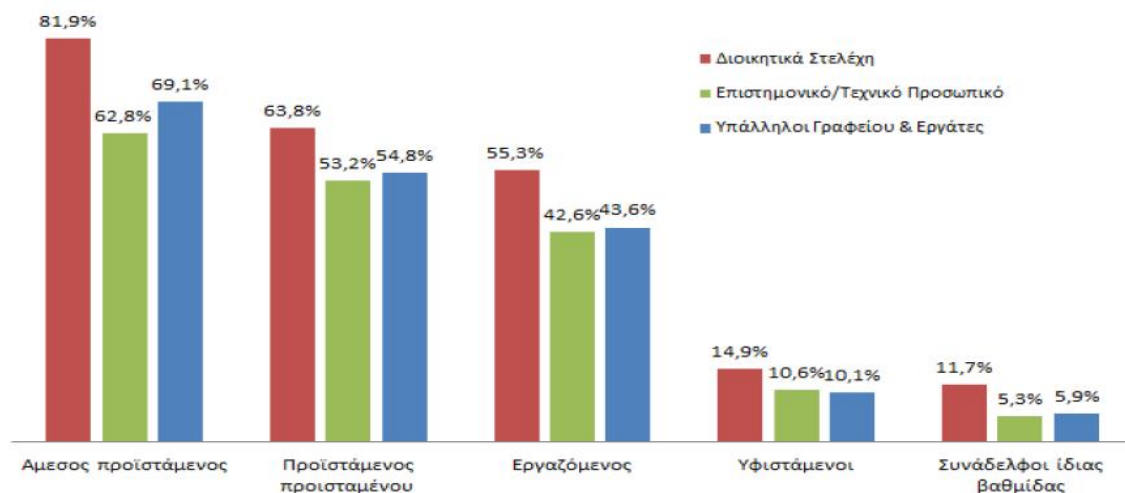
Στους παρακάτω πίνακες εκτίθενται τα επίσημα ποσοστά αξιολόγησης ανά κατηγορία εργαζομένων καθώς και τα ποσοστά ανά ιδιότητα των αξιολογητών (για το 2015) στις τυπικές αξιολογήσεις με βάση την έρευνα Cranet για την Ελλάδα.

Εφαρμογή Τυπικής Διαδικασίας Αξιολόγησης ανά κατηγορία εργαζομένων



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 15: Εφαρμογή τυπικής διαδικασίας αξιολόγησης

Συμβολή στη διαδικασία αξιολόγησης



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 16: Συμβολή στη διαδικασία αξιολόγησης

Όπως φαίνεται στον σχετικό πίνακα η επίσημη αξιολόγηση των εργαζομένων στην Ελλάδα βρίσκεται σε χαμηλότερα επίπεδα το 2015 σε σχέση με το 2014 ενώ η αξιολόγηση φαίνεται να τελείται κυρίως από τους προϊσταμένους ενώ φαίνεται να είναι απύσχα η αξιολόγηση από τους πελάτες γεγονός το οποίο επιτρέπει την διαπίστωση ότι υπάρχουν περιθώρια αύξησης του επιπέδου πελατοκεντρικής αντίληψης των επιχειρήσεων.

3.7 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 3

1. Κανελλόπουλος Χ., (2002), Διοίκηση Προσωπικού – Ανθρώπινου δυναμικού, Θεωρία και πράξη, CeMS Ε.Π.Ε.
2. Παπαλεξανδρή, Ν., Γαλανάκη, Ε. και Παναγιωτοπούλου, Λ. (2016) «25 χρόνια έρευνας στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρώπη: Τάσεις, συγκρίσεις, προτάσεις», Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου (CRANET study)
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2873465
3. Παπαλεξανδρη, Ν., Μπουραντάς Δ., (2003), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδόσεις Μπένου
4. Χυτήρης Λ., (2001), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Interbooks
5. Wen-Shen Y., Chihyung O., (2011), Effects of person-job fit and person-organization fit on work

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΛΟΓΙΣΤΙΚΕΣ ΕΚΦΑΝΣΕΙΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

4.1 Η συστημική οπτική

Η θεωρία συστημάτων επιχειρεί την παράθεση μιας καθολικής εικόνας των εξεταζόμενων φαινομένων μέσω της συσχέτισης και αναγνώρισης ύπαρξης σχέσεων μεταξύ μερών στα πλαίσια ενός ευρύτερου συστήματος (Σαλμόν, 2016). Ενώ δεν πρόκειται εδώ περί μιας γνησίως «νέας θεωρίας» αλλά ορθότερα περί μιας επιστημονικά πολυσυλλεκτικής προσέγγισης στην ερμηνεία, αντλεί στοιχεία που δομούν τους σχεσιακούς πυλώνες που δημιουργεί από αντικείμενα όπως κοινωνικές επιστήμες (πολιτική, οικονομικά, κοινωνιολογία) και θετικές (μαθηματικά, φυσική, μηχανική κ.τ.λ.).

Οι βασικές κατά Hegel αρχές της προσέγγισης μπορούν να διατυπωθούν ως εξής:

1. Το άθροισμα των επιμέρους είναι μικρότερο του συνόλου αυτών
2. Η μερική φύση καθορίζεται από το σύνολο
3. Η έλλειψη του συνολικού πλαισίου δεν επιτρέπει τη κατανόηση των μερών
4. Η αλληλεπίδραση και η αλληλοσυσχέτιση είναι ιδιότητες που διέπουν τα μέρη

Είναι εμφανές ότι η συνεχής αλληλεπίδραση και συσχέτιση των μερών μεταξύ τους στο πλαίσιο της ολότητας που δημιουργούν από κοινού και προς την επίτευξη των συστημικών στόχων που θέτει και εξαιτίας των οποίων υπάρχει η ολότητα, διαμορφώνουν αποτελέσματα και πραγματικότητες οι οποίες είναι υπέρτερες των αντίστοιχων που θα υπήρχαν αν τα μέρη λειτουργούσαν αυτόνομα και εκτός του πλαισίου της ολότητας. Η αλληλοσυσχέτιση και αλληλεπίδραση είναι επομένως η αποκρυστάλλωση και πραγμάτωση των διεργασιών που παράγουν υπέρτερες αξίες από τις επιμέρους. Ωστόσο κατά την αρχική θεωρία συστημάτων τονίζεται ότι τα τελευταία είναι πραγματικά συστήματα εφόσον πλην των άλλων είναι ανοικτά δηλαδή βρίσκονται σε μια συνεχή σχέση αλληλεπίδρασης μέσω εκροών και εισροών με το εξωτερικό περιβάλλον τους, απαιτείται δηλαδή ύπαρξη σχέσεων όχι μόνο με το εσωτερικό περιβάλλον όπως ήδη αναφέρθηκε αλλά και με το εξωτερικό και δημιουργίας κατάλληλων διεργασιών που θα αποτυπώνουν τις αλληλοσυνδέσεις αυτές του

συστήματος με το εξωτερικό περιβάλλον και θα οριοθετούν τη φύση της αλληλοσυσχετίσης του με το εκτός αυτού περιβάλλον δημιουργώντας εξελικτικά εμφανιζόμενες αλλαγές στις ιδιότητες τους. (Φυρριπής & Ίκκου, 2016).

Η θεωρία συστημάτων βρίσκεται σε αντίθεση με τη κλασική προσέγγιση αιτίας-αποτελέσματος που χρησιμοποιείται παραδοσιακά. Βασικές διαφοροποιήσεις της από την τελευταία μπορούν να διατυπωθούν ως η συνολική θεώρηση του εξεταζόμενου αντικειμένου έναντι της μερικής θεώρησης στην κλασική προσέγγιση, την κατεύθυνση του ερευνητικού ερωτήματος ως προς τη λειτουργία του συστήματος παρά την φύση του αντικειμένου, την στοχοθεσία της έρευνας στην αποτύπωση της συστημικής συμπεριφοράς αντί της αναζήτησης μιας γραμμικής φύσεως σχέσης μεταξύ παράγοντος και παραχθέντος, τη διεπιστημονικότητα στην προσέγγιση της ανάλυσης έναντι στη κλασική ειδικότητα επί του αντικειμένου και στο ρόλο που λαμβάνει για τον εαυτό του ο ερευνητής ως μέρος του συστήματος προς βελτίωση του έναντι στη παρατήρηση ενός μερικού φαινομένου. Είναι εμφανές ως εδώ ότι οι βασικές διαφορές μπορούν να σκιαγραφηθούν ως διεπιστημονικότητα έναντι ειδικότητας στη προσέγγιση και ολότητα έναντι μερικότητας στην εξέταση των φαινομένων (Κεκές, 2008).

Βασική παράμετρος της θεωρίας μπορεί να αναφερθεί και η αναγνώριση της ενδεχόμενης ύπαρξης υποσυστημάτων εντός των εν λόγω συστημάτων και η δόμηση συστημικά μοναδικών διεργασιών ως ολότητες πόρων, δομών και διαδικασιών με σκοπό την απόδοση εσωτερικά ή εξωτερικά του συστήματος δεδομένων εκροών (Φυρριπής & Ίκκου, 2016). Η θεωρία ενώ εμφανίζει τις απαρχές της σε επιστήμες όπως η βιολογία, έχει χρησιμοποιηθεί συστηματικά στις κοινωνικές επιστήμες και τις επιστήμες διοίκησης. Παραδείγματα συστημάτων είναι τα «δίκτυα πολιτικής» (κοινότητες πολιτικής, θεματικά δίκτυα) στα πλαίσια της θεωρίας δικτύων στη πολιτική επιστήμη και οι επιστημονικές κοινότητες όπου εξετάζονται οι αλληλοσυσχετίσεις και αλληλεπιδράσεις των φορέων πολιτικής κατά τη διαμόρφωση και υλοποίηση πολιτικών (Λαδή, Νταλάκου, 2008). Στη διοίκηση επιχειρήσεων εμφανής είναι η χρήση της θεωρίας συστημάτων και της προσέγγισης διεργασιών στο τομέα της διοίκησης ποιότητας με τους μεγάλους θεωρητικούς τους και πρωτίστως των Deming να τονίζουν τη σημασία της συστημικής θεώρησης ως βασικού πυλώνα για τη κατανόηση της επιχείρησης. Ο Deming ωστόσο πρέπει να παρατηρηθεί πως παρόλο

φυσικός ως προς την επιστημονική του ιδιότητα, θεωρεί την ψυχολογία ως έναν ακόμα από τους βασικούς πυλώνες όπως εκφράζονται στις βάσεις της θεωρίας τους, γεγονός που ενισχύει αφενός τη σημασία της κατανόησης της αλληλοσυσχέτισης και αλληλοσύνδεσης σε ανθρώπινα συστήματα. Ο ίδιος απέφυγε πάντοτε να ορίσει συγκεκριμένες δομές επιχειρησιακών συστημάτων αναγνωρίζοντας την ποικιλότητα και διαφορετικότητα μεταξύ των πιθανών επιχειρησιακών συστημάτων, παρέχοντας ωστόσο αρχές για την δημιουργία ενός ορθού συστήματος. Η εν λόγω προσέγγιση η οποία βρίσκεται σε αντίθεση με τις προσεγγίσεις των άλλων θεωρητικών της διοίκησης ποιότητας, εκφράζεται και στη φύση του ιαπωνικού βραβείου ποιότητας «Deming Award» το οποίο σε αντίθεση με το αμερικάνικο Malcolm Baldrige και το ευρωπαϊκό EFQM, δε εισάγει μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας αλλά εναποθέτει την κατασκευή του άριστου συστημικού μοντέλου και την απόδειξη της αριστείας αυτού στην ίδια την επιχείρηση. Η σημασία της συστημικής προσέγγισης είναι αισθητή σε όλους τους κλάδους της διοίκησης επιχειρήσεων και ιδίως στο marketing και το HRM, τα συστήματα των οποίων βρίσκονται σε σχέση υποσυστήματος προς σύστημα με την ολότητα του συστήματος να αναπαρίσταται από την επιχειρησιακή μονάδα (Evans, Lindsay, 2008).

4.2 Η μέθοδος του Balanced Scorecard

Το Balanced Scorecard διαμορφώθηκε ως ένα εργαλείο διοίκησης με στρατηγική κατεύθυνση του οποίου κύριος σκοπός είναι η συνδυασμένη ανάλυση και αποτίμηση διαφορετικών όψεων της επιχείρησης σε μια προσπάθεια αξιολόγησης των επιχειρησιακών επιδόσεων και προς τη κατεύθυνση της εφαρμογής των επιχειρησιακών στρατηγικών. Η εμφάνιση του τη δεκαετία του 90 από τους Kaplan και Norton τονίζει την ανάγκη θέασης της επιχειρησιακής επίδοσης πολύπλευρα και πολυεπίπεδα καθώς η τελευταία είναι ένα ανοικτό ανθρώπινο σύστημα με ισχυρές αλληλεπιδράσεις και αλληλεξαρτήσεις τόσο στο εσωτερικό της περιβάλλον (μεταξύ των μερών) όσο και με το εξωτερικό της περιβάλλον καθώς η συστημική μορφή επηρεάζεται από το εξωτερικό περιβάλλον της (συνθετότητα, δυναμικότητα) και το είδος, τρόπο και πληρότητα - καταλληλότητα των εισροών από αυτό προς το σύστημα (αγαθά, υπηρεσίες, πληροφορία κ.τ.λ.) και των εκροών προς αυτό (τελικά αγαθά, υπηρεσίες, έμμεσα οφέλη και επιβαρύνσεις κ.τ.λ.). Η λειτουργία του εργαλείου

περνά από τη διαμόρφωση και διάσπαση της στρατηγικής σε μετρήσιμους στόχους για την επιτυχή εφαρμογή και έλεγχο της εφαρμογής της (Τσώλας, 2007).

Η ελληνική απόδοση του ονόματος του εργαλείου συχνά απαντάται ως «πίνακας ισορροπίας στοχοθεσίας» και για τη χρήση του επιχειρείται η ανάλυση της επιχειρησιακής επίδοσης σε τέσσερις πυλώνες

1. Χρηματοοικονομικά αποτελέσματα (κλασσικοί δείκτες επίδοσης)
2. Αποτελέσματα σχετικά με πελάτες
3. Αποτελέσματα εσωτερικών διαδικασιών – διεργασιών
4. Επιδόσεις καινοτομίας και ανάπτυξης

Στο κέντρο του εργαλείου βρίσκεται το επιχειρησιακό όραμα, αποστολή και οι ειδικότεροι στρατηγικοί στόχοι οι οποίοι τίθενται για δεδομένη χρονική περίοδο. Η στρατηγική και η εφαρμογή της, χάριν της επίτευξης των στρατηγικών επιχειρησιακών στόχων, διασπάται ή αναλύεται σε επιμέρους στόχους, μέτρα, δείκτες και δράσεις κατανεμημένες σε τέσσερις περιοχές, επί των οποίων θα ερμηνευτεί η επίδοση – αποτέλεσμα της εφαρμογής της ακολουθούμενης στρατηγικής (Σαλμόν, 2016).

Οι επιμέρους στόχοι καλύπτουν στα πλαίσια της εφαρμογής του εργαλείου τόσο εσωτερικές όψεις της επιχειρησιακής λειτουργίας όσο και εξωτερικές επιχειρώντας μια σαφή σύνδεση των παραγόντων (διαδικασίες, πόροι, καινοτομία) με τα αποτελέσματα (πελάτες). Οι άνω στόχοι βρίσκονται πάντοτε σε ευθυγράμμιση με τη δεδομένη πρόταση αξίας της επιχείρησης προς τις αγορές στόχους, τη γενικότερη τοποθέτηση της και τους γενικούς στρατηγικούς στόχους που επιδιώκει. Επιπρόσθετα βρίσκονται σε εσωτερική ισορροπία ενδυναμώνοντας ο ένας τον άλλο σχηματίζοντας ένα συμπαγές σύστημα στόχων των οποίων τελική εκροή είναι η επιτυχής εφαρμογή της στρατηγικής η οποία εκπληρώνει τους γενικότερους επιχειρησιακούς στρατηγικούς στόχους και οδηγεί την επιχείρηση εγγύτερα του ορισθέντος οράματος και την εκπλήρωση της αποστολής της (Κουέλης, 2014).

Η χρήση του εργαλείου επιτρέπει μέσω της σύνδεσης του συστήματος στόχων με την επιθυμητή αξία που η επιχείρηση αποσκοπεί να προσφέρει στις αγορές στόχους, την ανακάλυψη και ενδυνάμωση των συνθετικών μερών των απαιτούμενων για την επιτυχία της, συγκριτικών της πλεονεκτημάτων καθώς και την ομαλή και αποτελεσματική επικοινωνία

των στόχων τις σε κάθε επιχειρησιακό επίπεδο με τη ταυτόχρονη υποστήριξη του συντονισμού της δράσεις επιμέρους τμημάτων της.

Βασική ανάγκη η οποία συντέλεσε στην ανάπτυξη του εργαλείου αναζητείται στην σχεδόν αποκλειστική χρήση χρηματοοικονομικών δεικτών ως σημείο αναφοράς της επιχειρησιακής πορείας. Οι δείκτες αυτοί αν και ζωτικής σημασίας αποτυγχάνουν να ερμηνεύουν λεπτά σημεία της επιχειρησιακής λειτουργίας τα οποία ωστόσο συνθέτουν όψεις που οδηγούν και εξηγούν την παρατηρούμενη πορεία. Τέτοιες όψεις είναι οι διαδικασίες, η καινοτομία και μάθηση, και οι πελάτες ή αποδέκτες της αξίας (Κουέλης, 2014).

Η δομή του εργαλείου αναλύεται ως εξής:

1. Επιχειρησιακό όραμα (που θα θέλαμε να πάμε)
2. Επιχειρησιακή αποστολή (τι προσφέρουμε στο κλάδο, γιατί είμαστε μοναδικοί / υπάρχουμε)
3. Επιχειρησιακοί στόχοι (goals) και στρατηγική (strategy)
4. Ειδικότεροι στόχοι (objectives)
5. Μέτρα (measures)
6. Δείκτες (targets)
7. Δράσεις (Initiatives)

Όπως είναι φανερό η διαμόρφωση και εφαρμογή της στρατηγικής διασπάται ανά στρατηγικούς στόχους σε κάθε μια από τις τέσσερις περιοχές σε ένα σύστημα ειδικότερων στόχων, μέτρων, δεικτών και δράσεων. Το σύστημα αυτό επιτρέπει την ενδοεπιχειρησιακή συνέργεια και επικοινωνία των στρατηγικών επιδιώξεων της καθώς και την ευθυγράμμιση των επιμέρους προσπαθειών προς την κατεύθυνση της αποτελεσματικής εφαρμογής της στρατηγικής της. Βασικό σημείο είναι η αναγκαιότητα της διαρκούς εξέτασης του συστήματος και η έγκαιρη τροποποίηση οποιουδήποτε σημείου του πίνακα απαιτείται για την εναρμόνιση της γενικότερης επιχειρησιακής στρατηγικής και στόχων με τις αλλαγές του περιβάλλοντος, εμπεριέχεται επομένως στο εργαλείο η επιταγή της ευελιξίας της ακολουθούμενης στρατηγικής.

4.2.1 Η Χρηματοοικονομική διάσταση

Η βασική κριτική (Χατζηγεωργίου, 2007) επί της αποκλειστικής χρήσης χρηματοοικονομικών δεικτών για την εξέταση της επίδοσης της επιχείρησης περιστρέφεται γύρω από την αδυναμία που οι τελευταίοι επιδεικνύουν στο να ερμηνεύουν και να αποτυπώνουν τις δυνάμεις τις παράγουσες της αξίας που εκρέει από τον οργανισμό. Τέτοια στοιχεία μπορούν να θεωρηθούν το επίπεδο ποιότητας της εκροής, η ικανοποίηση των αποδεκτών της (πελάτες), ο χρόνος παράδοσης έργων και τα επίπεδα υποκίνησης των ανθρώπινων πόρων. Ωστόσο ακόμα και παρά τη μη δυνατότητα ερμηνείας των άνω στοιχείων από τους χρηματοοικονομικούς δείκτες αυτούς καθαυτούς, η ύπαρξη των στοιχείων αυτών και μάλιστα οι επιδόσεις σε αυτά τα στοιχεία διαμορφώνουν τα επίπεδα των δεικτών. Υπάρχει δηλαδή μια πολυδιάστατη και περίπλοκη σχέση αιτίας αιτιατού μεταξύ των καθαρά επιχειρησιακών επιδόσεων και των οικονομικών επιδόσεων παρά το γεγονός ότι οι τελευταίες (αποτέλεσμα) δεν μπορούν να ακολουθήσουν μια προς τα πίσω ερμηνευτική πορεία στη κατεύθυνση των πρώτων (παράγωγες δυνάμεις). Βασικό σημείο του εργαλείου είναι η σύνδεση της χρήσης των δεικτών από τα πεδία της διοικητικής λογιστικής και της χρηματοοικονομικής με τη φύση της γενικότερης ανταγωνιστικής στρατηγικής της επιχείρησης και την ομαδοποιημένη υπό το τελευταίο πρίσμα απεικόνιση τους στο πίνακα (Κοσμίδη, Τούσσα, Τσόγκα, 2011).

4.2.2 Διάσταση πελατών – αποδεκτών αξίας

Η διάσταση των πελατών ή αποδεκτών της αξίας – εκροής, εδράζεται στην αντίληψη της αναγκαιότητας της αναφοράς στους προαναφερθέντες λήπτες αξίας υπό τη μορφή αγορών στόχων που έχουν επιλεγεί από το στρατηγικό επίπεδο διαμόρφωσης των επιλογών marketing και του ειδικού σχεδιασμού και πρόταση αξίας προς αυτούς. Η ικανότητα της επιχείρησης να βελτιώνει δείκτες όπως η κερδοφορία, η απόδοση κεφαλαίων, το μερίδιο αγοράς κτλ περνά μέσω της μεταφοράς αξίας στους αποδέκτες οι οποίοι και λαμβάνοντας ανώτερα επίπεδα αξίας υπό το πρίσμα της δικής τους αντίληψης, επιλέγουν να συναλλάσσονται με την επιχείρηση και να αναπτύσσουν άτυπα δίκτυα πληροφόρησης εντός των αγορών στόχων με σκοπό την επικοινωνία του επιπέδου αξίας που λαμβάνουν συναλλασ-

σόμενοι, γεγονός το οποίο οδηγεί σε αύξηση του κύκλου εργασιών και συνεπών των μεριδίων και των αποδόσεων. Βασική εξάλλου παραδοχή του marketing αλλά και της διοίκησης ποιότητας είναι πως η επιχειρησιακή πορεία και ειδικότερα η κερδοφορία είναι συνάρτηση της αντιλαμβανόμενης αξίας που μεταφέρεται από την επιχείρηση στους πελάτες ή αποδέκτες της. Η έννοια της «αντιλαμβανόμενης» αξίας (Kotler, Keller, 2012) πηγάζει από τον υποκειμενικό χαρακτήρα που ενσωματώνεται στις επιχειρησιακές εκροές ως μίγματα φυσικών και ψυχολογικών ωφελειών τα οποία ικανοποιούν μίγματα εκπεφρασμένων και μη αναγκών των αγορών στόχων και υπό την αίρεση ότι τελικός κριτής της αξίας είναι ο αποδέκτης αυτής και όχι ο παραγωγός (Κοσμίδη, Τούσσα, Τσόγκα, 2011).

Στα πλαίσια του εργαλείου και ειδικότερα στην εξεταζόμενη διάσταση αναγνωρίζονται γενικά δυο ομάδες μέτρων, οι λεγόμενες κομβικής φύσεως μετρήσεις (μερίδιο αγοράς, διατηρησιμότητα πελατών, ύψος παραπόνων κ.τ.λ.) και μετρήσεις σχετικές με την ίδια τη πρόταση αξίας (τη σχεδιασμένη δηλαδή προσφορά μίγματος ωφελειών προς τους αποδέκτες) οι οποίες περικλείουν ανάλυση χαρακτηριστικών της εκροής, εικόνα της μάρκας κ.τ.λ. (Κοσμίδη, Τούσσα, Τσόγκα, 2011).

4.2.3 Η διάσταση των εσωεπιχειρησιακών διαδικασιών – διεργασιών

Η επιχείρηση ως σύστημα αποτελείται από αλληλοσυνδεδεμένα και αλληλοεπηρεαζόμενα μέρη των οποίων η επίδραση γίνεται αντιληπτή μέσω των διεργασιών που εμφανίζονται κατά τη λειτουργία. Η έννοια της διεργασίας είναι ευρύτερη της διαδικασίας καθώς ενώ η τελευταία αναφέρεται στην αλληλουχία βημάτων εργασίας, η πρώτη αναφέρεται σε σύνολα ενδοτμηματικών ή και διατμηματικών διαδικασιών τα οποία ωστόσο αποτελούν μια συγκεκριμένη ολότητα με τους συνδεδεμένους με αυτές πόρους (ανθρώπινοι και υλικοί) και τις δεδομένες υποδομές υπό χρήση, η οποία εκφράζει έναν φυσικό μηχανισμό του οποίου έργο είναι ο μετασχηματισμός εισροών σε εκροές (Δερβιτσιωτης, Λαγοδήμος, 2007). Από την άλλη πλευρά η πλευρά των διαδικασιών-διεργασιών είναι ιδιαίτερος σημαντική ότι η προσφορά αξίας προς τους πελάτες ή αποδέκτες είναι άυλης μορφής (υπηρεσίες) καθώς σύμφωνα με το μοντέλο των 7p (προϊόν, προβολή, προώθηση, τιμή, άνθρωποι, διαδικασίες και φυσική μαρτυρία – περιβάλλον) οι τρεις νέες διαστάσεις που υπεισέρχονται στο marketing υπηρεσιών (Kotler, Keller, 2012) εκφράζουν την αυξημένη βαρύ-

τητα των διεργασιών επαφής με τους πελάτες (άνθρωποι, διαδικασίες και φυσική μαρτυρία – περιβάλλον) δημιουργώντας τα λεγόμενα κρίσιμα σημεία ή κρίσιμες στιγμές κατά τις οποίες παράγεται έντονη δυσαρέσκεια ή ικανοποίηση η οποία επηρεάζει την πελατειακή στάση προς τον οργανισμό.

Οι διεργασίες αποδίδουν ως μηχανισμοί μετασχηματισμού λειτουργικές εκροές οι οποίες ενδέχεται να επηρεάζουν άλλες, να αποτελούν εισροή για επόμενες διεργασίες ή να αποδίδουν την τελική εκροή στο περιβάλλον (Δερβιτσιωτης, Λαγοδήμος, 2007).

Κατά τη χρήση του εργαλείου απαιτείται να τηρηθεί η ορθολογική σειρά της πρότερης ανάλυσης των πελατειακών κριτηρίων η οποία τελικά θα δοθεί ως εισροή στη διαδικασία εξέτασης και διαμόρφωσης στόχων, μέτρων, δεικτών και δράσεων σε όρων εσωτερικών διαδικασιών – διεργασιών (Κουγιούλη, 2006). Τονίζουμε την έννοια «διεργασία» έναντι της διαδικασίας καθώς η παραγωγή διακριτών επιχειρησιακών ικανοτήτων και ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων εδράζεται στη μορφή συνδυασμού των εσωτερικών πόρων και όχι απλά σε μια αλληλουχία βημάτων. Σε αυτή τη κατεύθυνση η μορφή και ανάλυση των διεργασιών δίνει αναφορά στη δημιουργό πηγή των πρώτων και αποτελεί το κριτήριο εισαγωγής δομικών αλλαγών στο επιχειρησιακό σύστημα (Δερβιτσιώτης, Λαγοδήμος, 2007).

Με βάση την ανάλυση αναγκαιοτήτων σε όρους πελάτη, καθορίζονται οι διεργασίες, οι διακριτές ικανότητες και οι διαδικασίες οι οποίες έχουν βαρύνουσα επίπτωση στην διαμόρφωση της μεταφερόμενης αξίας και ως εκ τούτου ακολουθεί μια ιεράρχηση και μια επικέντρωση σε όρους διαμόρφωσης στόχων, μέτρων, δεικτών και δράσεων για την ομαλή προσαρμογή της επιχειρησιακής λειτουργίας προς τις ανάγκες του μίγματος αγορών – στόχου. Η έκφραση από πάνω προς τα κάτω μιας ιεραρχίας στόχων, δεικτών, μέτρων και δράσεων επιτρέπει το συντονισμό, επικοινωνία και επικέντρωση της κατά τμήματα και κατ' υπάλληλο προσπάθειας ώστε να εφαρμοστεί αποτελεσματικά η επιχειρησιακή στρατηγική (Δερβιτσιωτης, Λαγοδήμος, 2007).

4.2.4 Η διάσταση της καινοτομίας και της μάθησης

Η ικανότητα για οργανωσιακή μάθηση, διάχυση της γνώσης και καινοτομικότητας αποτελεί έναν από τους κρίσιμους παράγοντες επιβίωσης και ανάπτυξης των επιχειρήσεων στο

σημερινό πολύπλοκο και δυναμικό περιβάλλον. Για την εξέταση αυτών των διαστάσεων οι στόχοι διακρίνονται κατά κανόνα σε τρεις πυλώνες (Κοσμίδη, Τούσσα, Τσόγκα, 2011):

1. Στόχοι σχετικοί με την επιχειρησιακή ικανότητα των εργαζομένων οι οποίοι εκφράζονται μέσω δεικτών ικανοποίησης και παραγωγικότητας. Γενική επιθυμία είναι η βελτίωση των επιδόσεων παρακίνησης και ταύτισης των εργαζομένων με το εταιρικό όραμα και στόχους έτσι ώστε να μπορεί ο οργανισμός να αντλεί αυξημένα επίπεδα προσφοράς, παραγωγικότητας και εσωτερικής αρμονίας.
2. Τη βελτίωση του συστήματος συγκέντρωσης και ροής πληροφορίας η οποία μέσω της αύξησης της αποδοτικότητας των διεργασιών τις θα επιτρέψει την άμεση επικέντρωση σε ζητήματα ζωτικής σημασίας και θα συντονίσει τις επιμέρους δράσεις ενώ παράλληλα θα βελτιώσει τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων μειώνοντας το κόστος κακών επιλογών λόγω περιορισμών στη διαθέσιμη πληροφορία. Εδώ μπορεί να θεωρηθεί πως έχει ιδιαίτερη σημασία η έννοια του κόστους ποιότητας δεδομένων και οι μέθοδοι οργάνωσης και ανάπτυξης συστημάτων εσωτερικής πληροφόρησης.
3. Την καλλιέργεια των δομικών συνθηκών ικανοποίησης των εργαζομένων από το εργασιακό περιβάλλον σε συνδυασμό με την εφαρμογή καλύτερων συστημάτων παρακίνησης και ενδυνάμωσης (empowerment) των υπαλλήλων ώστε να επιδεικνύουν αυξημένα επίπεδα πρωτοβουλίας και ευθύνης στα πλαίσια της λειτουργίας τους.

4.3 Εφαρμογή του Balanced Scorecard

Η διαδικασία εφαρμογής του εργαλείου αποτελείται από τέσσερις φάσεις οι οποίες παρά τη λογική σειρά η οποία επιτάσσει καταρχήν τη διαδοχικότητα τους, επιτρέπουν την συμπληρωματικότητα (το να συντρέχουν ως ένα βαθμό) και τη κυκλικότητα. Η ουσία της χρήσης αφορά στην από πάνω προς τα κάτω εξειδίκευση του οράματος δια του πρίσματος των τεσσάρων περιοχών που προαναφέρθηκαν στα συγκεκριμένα τμηματικά και ατομικά μέτρα και δράσεις οι οποίες ελέγχονται μέσω δεικτών και εξασφαλίζουν τόσο την ολότητα στην εξέταση και ανάπτυξη της επιχειρησιακής στρατηγικής αλλά και την επικοινωνία αυτής και το συντονισμό των επιμέρους δράσεων προς τη κατεύθυνση της επίτευξής της. Με αυτό τον τρόπο τα μέρη όχι μόνο γνωρίζουν την γενική στρατηγική κατεύθυνση αλλά

και τη φύση της συμβολής τους σε αυτήν, την αλληλεπίδραση τους εντός του συστήματος με τα λοιπά μέρη και τα κριτήρια της επίδοσης τους (δείκτες). Μέσω της διαδικασίας εκ των άνω διάσπασης, ενδέχεται και υπό τη πίεση του περιβάλλοντος η επανεξέταση τόσο των στόχων όσο και ενδεχομένως σε κάποιες περιπτώσεις ακόμα και η ίδια η ρεαλιστικότητα του οράματος (Κουγιούλη, 2006).

Το πρώτο στάδιο αναφέρεται στη σαφή διατύπωση του επιχειρησιακού οράματος, της αποστολής, την επιλογή των στρατηγικών στόχων και της στρατηγικής επίτευξης αυτών των στόχων. Γενικώς το όραμα αφορά το που θα ήθελε ο οργανισμός να φτάσει σε βάθος χρόνου, η αποστολή αναφέρεται στο λόγο δραστηριοποίησης και ύπαρξης της επιχείρησης ενώ οι στρατηγικοί στόχοι αποτελούν τη γενική μορφή των εντός του εξεταζόμενου χρονικού διαστήματος επιδιώξεων οι οποίες θα επιτρέψουν στην επιχείρηση να κινηθεί στη περίοδο αυτή εγγύτερα του οράματος. Η στρατηγική ωστόσο αναφέρεται στο τρόπο επίτευξης των γενικών στρατηγικών στόχων της επιχείρησης (Κουγιούλη, 2006).

Στο δεύτερο στάδιο επιχειρείται η αποτελεσματική επικοινωνία των εκροών του πρώτου σταδίου δηλαδή της διάρθρωσης από το επίπεδο του οράματος στην επιλεγθείσα στρατηγική σε όλους τους δρώντες εντός της επιχείρησης. Στόχος είναι να καταστεί σαφές σε όλους τόσο το τι επιδιώκεται αλλά και το πώς και η σχέση μεταξύ οράματος, αποστολής, στρατηγικών στόχων και στρατηγικής ως ένα συνεκτικό σύνολο εντός του οποίου κάθε μέρος του οργανισμού θα κληθεί να συμβάλει στην επίτευξη του.

Στο τρίτο στάδιο γίνεται η διάσπαση των στρατηγικών στόχων (goals) στο σύστημα επιμέρους στόχων (objectives), μέτρων (measures), δεικτών (targets) και δράσεων (initiatives). Προωθείται δηλαδή η εξειδίκευση της στρατηγικής και των επιδιώξεων της επιχείρησης μέσω των τεσσάρων περιοχών (χρηματοοικονομικά, διαδικασίες, πελάτες και καινοτομία) στα επιμέρους τμήματα και δρώντες με σκοπό το συντονισμό των δράσεων τους και τη συμβολή τους στην εφαρμογή της στρατηγικής. Επιπρόσθετα λαμβάνει χώρα η σύνδεση του συστήματος με τους επιχειρησιακούς πόρους και ορίζονται οι σχετικές προτεραιότητες (Κοσμίδη, Τούσσα, Τσόγκα, 2011).

Στο τελευταίο στάδιο επιδιώκεται η εξέταση των επιμέρους επιδόσεων και μέσω αυτών η ποιότητα και τα αποτελέσματα της εφαρμογής της στρατηγικής του οργανισμού. Αυτή εί-

να μια διαδικασία ανατροφοδότησης του συστήματος και διερεύνησης των αναγκών αλλαγής τόσο στοιχείων στο σύστημα όσο και στην αυτή καθαυτή στρατηγική και στόχους (Σαλμόν, 2016).

4.4 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του Balanced Scorecard

Βασικά σημεία από τη πλευρά των πλεονεκτημάτων της χρήσης του εργαλείου μπορούν να αναφερθούν ως (Σαλμον, 2016):

1. Η εξέταση της μελλοντικής πορείας της επιχείρησης σε αντίθεση με την προγενέστερη παρελθοντολογική προσέγγιση μέσω της χρήσης των χρηματοοικονομικών δεικτών κατ' αποκλειστικότητα. Το εργαλείο αναλύει, διασπά και επικοινωνεί τη στρατηγική για το επιχειρησιακό μέλλον σε όλους των συμμετέχοντες διαχέοντας τόσο την επισήμανση της συμβολής κάθε μέρους όσο και την ευθύνη σε τμηματικό και ατομικό επίπεδο.
2. Η ισορροπία στην εσωτερική και εξωτερική επιχειρησιακή επίδοση τόσο μέσω στόχων και δεικτών εσωτερικά (διαδικασίας, χρηματοοικονομικά και καινοτομία) όσο και εξωτερικά (πελάτες).
3. Ο συντονισμός και η επικοινωνία των επιχειρησιακών μερών υπό την στρατηγική σκέπη και η καθολικότητα του συστήματος στην διάσπαση και ανάλυση της στρατηγικής και την εμπλοκή των δρώντων.

Τα ανωτέρω γίνονται δυνατά μέσω μια συστημικής θεώρησης η οποία τονίζει, διαχέει, πληροφορεί και διαμοιράζει ρόλους και ευθύνες στα συνδεδεμένα μέρη χάριν του κοινού σκοπού ο οποίος απορρέει από το επιχειρησιακό όραμα και εξειδικεύεται σε κάθε κατώτερο επίπεδο (Κουέλης, 2014). Το εργαλείο είναι επομένως τόσο ισορροπημένο ως τη σημασία του εσωτερικού και εξωτερικού συστημικού περιβάλλοντος όσο και προσανατολισμένο προς το μέλλον και σύμφωνο με τη συστημική πραγματικότητα της επιχείρησης.

Στα μειονεκτήματα μπορούν να αναφερθούν:

1. Η μη άμεση αναφορά σε ανταγωνιστικές δυνάμεις και επιδιώξεις
2. Η χρήση προτεραιοτήτων ενδέχεται να εμφυσεί ένα στοιχείο υποκειμενισμού κατά την ανάπτυξη του εργαλείου.

3. Η μη πάντοτε ευκολία για όλους τους οργανισμούς στη χρήση του εργαλείου, λ.χ. μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί ή το δημόσιο ενδέχεται να έχουν πολύπλοκους και πολυδιάστατους στόχους οι οποίες ίσως να μην είναι ευχερώς μετρήσιμοι.

*4.5 Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων μέσω του *Balanced Scorecard**

Η βασική θέση πίσω από τη χρήση του εργαλείου για την αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και τη σύνδεση της διαχείρισης αυτής με απτά αποτελέσματα – επιδόσεις στις τέσσερις περιοχές που εξετάζει ο πίνακας κατά την εφαρμογή στρατηγικής, εδράζεται στη παραδοχή ότι η μέτρηση της επίδοσης των ανθρώπινων πόρων και συνεπώς της αποτελεσματικότητας των μεθόδων διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, περνά μέσω της υλοποίησης των εκάστοτε στρατηγικών στόχων. Οι τελευταίοι επομένως όπως αναλύονται μέσω του πίνακα από ανώτερα επίπεδα σε χαμηλότερα και πιο εξειδικευμένα αποτελούν ταυτόχρονα και δείκτες δυνατότητας των ανθρώπινων πόρων και επί αυτών θα πρέπει τελικά να αναζητηθεί ένα μέτρο αποτελεσματικότητας τους (Gabčanová, 2012).

Ένα από τα εργαλεία μέτρησης των ανθρώπινων πόρων αποδίδεται στους Becker, Huselid και Ulrich (2001) και αναφέρεται σε πίνακα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων ο οποίος επιχειρεί αφενός να μεταχειρίζεται τους ανθρώπινους πόρους ως επιχειρησιακό κεφάλαιο αφενός ενώ ταυτόχρονα συνδέει τα αποτελέσματα του ανθρώπινου κεφαλαίου ευθέως με τους χρηματοοικονομικούς δείκτες της επιχείρησης. Με βάση αυτό το εργαλείο (Human resources scorecard) προτάθηκε μια επέκταση του πίνακα ισόρροπης στοχοθεσίας ως προς τη πλευρά της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων. Βασικά σημεία από τα οποία περνά η νέα επέκταση είναι τα εξής (Carpenter, Bauer, Erdogan, 2012):

1. Η εταιρική κουλτούρα όπως βρίσκει εφαρμογή στο ανθρώπινο δυναμικό και συνδέει την ικανότητα και τη διαθεσιμότητα του ανθρώπινου δυναμικού στη κατανόηση των στρατηγικών εταιρικών στόχων με την εφαρμογής τους.
2. Τις υπάρχουσες ικανότητες των ανθρώπινων πόρων για την εφαρμογή των στρατηγικών στόχων
3. Τη συμπεριφορά των δρώντων εντός της επιχείρησης και ειδικότερα τη φύση και εκδήλωση του στυλ ηγεσίας και την αντίδραση ή ανταπόκριση των ανθρώπινων

πόρων σε αυτή. Η ανάλυση συμπεριφορά λειτουργεί ως καταλύτης για τη κατανόηση του επιπέδου εφαρμογής των εκάστοτε στόχων.

4. Το βαθμό επίτευξης των στόχων από το ανθρώπινο δυναμικό στη κατεύθυνση της εφαρμογής της επιχειρησιακής στρατηγικής.

Οι πρακτικές ανθρωπίνων πόρων επομένως διαπλάθουν και αντανakλούν την υπάρχουσα εταιρική κουλτούρα της οποίας απόρροια είναι το επίπεδο ικανοτήτων για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων και η οργανωσιακή συμπεριφορά η οποία θέτει σε κίνηση την εμπλοκή των ανθρωπίνων πόρων στη κατεύθυνση της επίτευξης των στόχων, ενώ η επίδοση των δυο τελευταίων (ικανότητες, συμπεριφορά) αντανakλώνται στις επιδόσεις που αναπαρίστανται στο πίνακα ισόρροπης στοχοθεσίας. Υπάρχει δηλαδή σύνδεση των πρακτικών διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων με τις επιδόσεις στο πίνακα του balanced scorecard. Στη κατεύθυνση των προτεινόμενων μέτρων για τους ανθρώπινους πόρους και στην εφαρμογή του πίνακα ισόρροπης στοχοθεσίας βρίσκονται τα εξής (Carpenter, Bauer, Erdogan, 2012):

1. Μέτρα για την ικανοποίηση των εργαζομένων. Η ικανοποίηση εργαζομένων έχει τονιστεί πολλές φορές ότι συνδέεται με την διάθεση τους να αποδίδουν και φαίνεται να έχει σχέση με τα επίπεδα ικανοποίησης των πελατών και πιο άμεσα με το επίπεδο επίτευξης στρατηγικών στόχων.
2. Μέτρα για την παραγωγικότητα των εργαζομένων τα οποία αντανakλούν τις επιδόσεις της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων και έχουν επίπτωση στο κόστος εργασίας σε σχέση ως τμήμα του σχετικού με τη παραγωγή κόστους.
3. Μέτρα για τη διατηρησιμότητα των εργαζομένων τα οποία αφορούν στην ορθή ανάπτυξη και εφαρμογή των διαδικασιών της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

4.6 Παράδειγμα εφαρμογής του Balanced Scorecard από λογιστικό γραφείο μεσαίου μεγέθους

Θα εξετάσουμε τη περίπτωση ενός μεσαίου μεγέθους λογιστικού γραφείου το οποίο απασχολεί 12 άτομα προσωπικό.

Το γραφείο προσφέρει εξειδικευμένες χρηματοοικονομικές και φοροτεχνικές λύσεις για άλλες επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων καθώς και εποπτεία των δικών τους λογιστηρίων εφόσον έχουν.

Βασικό σημείο των προβλημάτων που αντιμετωπίζει είναι η σχετική δυσκολία στην εισπραξιμότητα απαιτήσεων των πελατών του, καθώς ικανό μέρος των πελατών του διαθέτουν διπλογραφικά βιβλία, η ύφεση μειώνει το μέγεθος των δεικτών ρευστότητας τους οδηγώντας σε προβλήματα ρευστότητας ενώ παράλληλα η φύση των βιβλίων τους απαιτεί σημαντικό μέρος του εργάσιμου χρόνου των υπαλλήλων. Επιπρόσθετα γίνεται όλο και δυσχερέστερη η εύρεση νέων πελατών, γεγονός το οποίο οδηγεί μειωμένη ικανότητα χρηματοδότησης επενδυτικής φύσεως δράσεων και αναπτύσσει μια προτίμηση στη χρήση κάθε πρόσφορου δωρεάν μέσου ή μεθόδου για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

4.6.1 Οργάνωση

Οι υπάλληλοι λειτουργούν ως διαχειριστές λογαριασμών πελατών, είναι δηλαδή αποκλειστικά υπεύθυνοι για την πλήρη κάλυψη των λογιστικών και φοροτεχνικών αναγκών των πελατών και των επιχειρήσεών τους, ενώ για το ειδικό πεδίο της μισθοδοσίας των υπαλλήλων των πελατών καθιερώνεται εξαίρεση, δηλαδή υπάρχει ειδικός υπάλληλος ο οποίος χειρίζεται και καλύπτει τις ανάγκες του συνόλου των πελατών της επιχείρησης αναφορικά με τα εργατικά και μισθοδοτικά θέματα. Η οικονομική συμβουλευτική πέραν από την ενήμερωση επί των λογιστικών και φορολογικών θεμάτων επίσης είναι αντικείμενο του ιδιοκτήτη της εταιρείας. Τελευταίο πεδίο εργασίας το οποίο αναλαμβάνει υπάλληλος κατ' αποκλειστικότητα και για το σύνολο των πελατών, είναι οι εξωτερικές εργασίες της εταιρείας για τους πελάτες της.

4.6.2 Όραμα

«Να γίνουμε ηγέτες στο χώρο των μεσαίου μεγέθους λογιστικών εταιρειών προσφέροντας τις υψηλότερου επιπέδου φοροτεχνικές / χρηματοοικονομικές υπηρεσίες και να αποτελέσουμε σημείο αναφοράς για την πελατοκεντρική μας αντίληψη»

4.6.3 Αποστολή

«Η ταχύτατη και έγκυρη φοροτεχνική και λογιστική εκπροσώπηση των πελατών μας έναντι των δημοσίων αρχών και η συμβολή στην εσωτερική τους διαχείριση μέσω των εξειδικευμένων χρηματοοικονομικών μας γνώσεων»

4.6.4 Ανάλυση SWOT

Δυνάμεις (S)

- Προσωπικό υψηλής φοροτεχνικής-λογιστικής ειδίκευσης
- Φήμη εταιρείας ως πελατοκεντρικού συνεργάτη
- Ικανό δίκτυο επαφών-γνωριμιών σε εφορίες
- Φιλικό προσωπικό
- Επαγγελματικοί – προσεγμένοι χώροι
- Εύκολη πρόσβαση για πελάτες
- Εγκαταστάσεις δίπλα σε Δ.Ο.Υ
- Δίκτυο συνεργατών - γνωριμιών από χώρους marketing, δικηγόρους κτλ
- Εμπειρία από μεγάλες βιομηχανικές εταιρείες
- Εμπειρία από μικρές και μεσαίου μεγέθους εταιρείες κάθε νομικής μορφής
- Δυνατότητα επίσκεψης προσωπικού σε εγκαταστάσεις πελάτη
- Ενιαίο εξειδικευμένο κέντρο σχετικά με εργατικά θέματα
- Διατήρηση σε εφαρμογή συστήματος διαχείρισης ποιότητας ISO 9001
- Κουλτούρα ανάπτυξης ισχυρών διαπροσωπικών σχέσεων με προσωπικό
- Αρχή μη καθυστέρησης εξόφλησης μισθοδοσίας προσωπικού
- Ιδιόκτητες εγκαταστάσεις

Αδυναμίες (W)

- Μεγάλα υπόλοιπα απαιτήσεων από πελάτες
- Μεγάλο ποσοστό εταιρειών με διπλογραφικά βιβλία οι οποίες επιφέρουν υψηλό φόρτο εργασίας και συνδέονται με σημαντικά ποσά εσόδων
- Μικρή σχετικά διείσδυση στο χώρο δηλώσεων φυσικών προσώπων – εταιρικός κυρίως χαρακτήρας πηγών εσόδου
- Σοβαρές χρηματοοικονομικές υποχρεώσεις προς τράπεζες
- Μερίδα συνεργατών δεν διαθέτει εμπειρία από δηλώσεις φυσικών προσώπων
- Χαμηλές επιδόσεις δεικτών ρευστότητας

Ευκαιρίες (O)

- Δηλώσεις περιουσιολογίου για φυσικά πρόσωπα (νέο τμήμα αγοράς)
- Εμφάνιση ελληνικών λογιστικών προτύπων (τάση ενοποίησης νομοθεσίας)
- Υποχρέωση μικρών οντοτήτων (εταιρειών) με απλογραφικά βιβλία να συντάσσουν κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης (ενδεχόμενη στροφή επιχειρήσεων που τηρούν μόνες τους προς λογιστικά γραφεία)
- Τάση μείωσης κόστους διατήρησης λογιστικού-φοροτεχνικού λογισμικού
- Τάση ενοποίησης – αναδιάρθρωσης Δ.Ο.Υ. (μείωση διασποράς σημείων επίσκεψης συνεργάτη εξωτερικών εργασιών)
- Φθηνές λύσεις διαδικτυακής επιμόρφωσης σχετικά με φοροτεχνικά ζητήματα
- Οργανωμένα δίκτυα εύρεσης υπαλλήλων λογιστηρίου (ευκολία εντόπισης πιθανών νέων πελατών για επίβλεψη)

Απειλές (T)

- Διαφαινόμενα οικονομικά προβλήματα σημαντικών πελατών λόγω ύφεσης
- Διαχρονική σταθερή ή ελαφρώς αύξουσα τάση εμφάνισης αποθέματος απαιτήσεων εισπρακτέων – χειροτέρευση δεικτών ρευστότητας
- Πιέσεις στο τραπεζικό σύστημα ενδέχεται να εντείνουν τις πιέσεις προς την εταιρεία αναφορικά με τις υποχρεώσεις της
- Καθαρή ετήσια μείωση πελατολογίου (πτωχεύσεις, κλείσιμο εταιριών λόγω ύφεσης)

- Τάση αύξηση ελέγχων για φορολογικά και εργατικά ζητήματα (ένταση φόρτου εργασίας και συντονισμού – επικοινωνίας με πελάτες)
- Αδυναμία δανειοδότησης

4.6.5 Στρατηγικοί στόχοι

1. Αύξηση κατά 5% του πελατολογίου μας εντός του παρόντος έτους σε σχέση με το πελατολόγιο αρχής έτους
2. Αύξηση 7% του κύκλου εργασιών (εσόδων) εντός του τρέχοντος έτους
3. Μείωση του κόστους λειτουργίας κατά 5% σε σχέση με το κόστους του προηγούμενου έτους
4. Είσπραξη 15% των συσσωρευμένων δεδουλευμένων απαιτήσεων μας από τους υπάρχοντες πελάτες εντός του παρόντος έτους
5. Είσπραξη τουλάχιστον 80% των απαιτήσεων του τρέχοντος έτους από τους πελάτες μας

4.6.6 Στρατηγική: «Βελτιστοποίηση χρήσης ελεγχόμενων & διαθέσιμων πόρων»

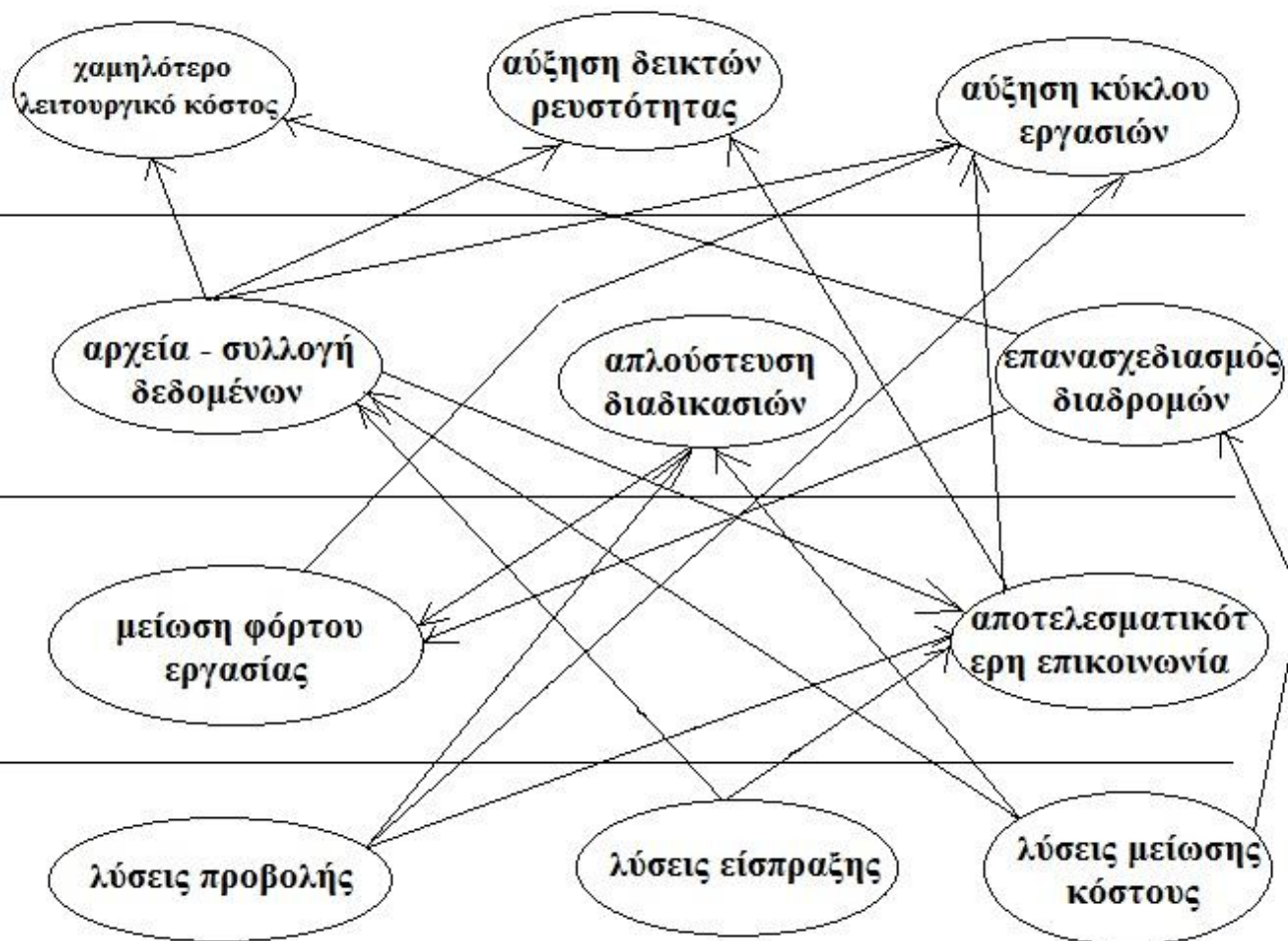
«Χρήση κατά προτεραιότητα και μέσω της συμβολής και δημιουργικότητας του προσωπικού, κάθε μη οικονομικά επιβαρύνοντος μέσου για την αύξηση του πελατολογίου κατά 5%, την είσπραξη τουλάχιστον 15% των προγενέστερων δεδουλευμένων απαιτήσεων, του 80% των τρεχόντων δεδουλευμένων απαιτήσεων, την αύξηση των εσόδων κατά 7% και τη μείωση του κόστους κατά 5%.»

Χρηματο/νομικά

Διαδικασίες

Ωφελούμενοι

Καινοτομία



Έχοντας παρουσιάσει τη διάρθρωση του στρατηγικού χάρτη και τις διασυνδέσεις των επιμέρους στόχων όπως χωρίζονται ανά διάσταση, θα προχωρήσουμε σε σχολιασμό των διασυνδέσεων που εμφανίζονται εδώ.

Διάσταση Καινοτομίας			
	Συνδέσεις	Σχόλια	Λειτουργίες Διοίκησης Ανθρ. Πόρων
Λύσεις Προβολής	Αποτελεσματικότερη επικοινωνία (Ωφελούμενοι)	Καταλληλότερη πρόταση αξίας προς αγορές στόχους	Ενθάρρυνση και ενδυνάμωση εργαζομένων, παρακίνηση
	Απλούστευση διαδικασιών (Διαδικασίες)	Αναδιαμόρφωση προσέγγισης νέων πελατών	Ικανοποίηση Εργαζομένων, ανάπτυξη προσωπικού
	Αύξηση κύκλου εργασιών (Χρημ/κα)	Αύξηση πελατολογίου και εσόδων εταιρείας	Ικανοποίηση εργαζομένων, αύξηση αίσθησης εργασιακής ασφάλειας
Λύσεις Είσπραξης	Αρχεία – συλλογή δεδομένων (διαδικασίες)	Εξ ορθολογισμός δεδομένων εσόδων, εισπράξεων	Συμμετοχικές διαδικασίες εργαζομένων στη διοίκηση εσόδων, ικανοποίηση εργαζομένων
	Αποτελεσματικότερη επικοινωνία (ωφελούμενοι)	Θέσπιση προτεραιοτήτων είσπραξης, διεύρυνση σχέσεων εμπιστοσύνης με πελάτες	Ενδυνάμωση εργαζομένων, ενθάρρυνση ανάπτυξης ηγετικών ρόλων
Λύσεις Μείωσης Κόστους	Αρχεία – συλλογή δεδομένων (διαδικασίες)	Εξ ορθολογισμός δεδομένων κόστους, πληρωμών	Συμμετοχικές διαδικασίες εργαζομένων στη διοίκηση εξόδων, ικανοποίηση εργαζομένων
	Απλούστευση διαδικασιών (διαδικασίες)	Απομάκρυνση περιττών βημάτων εργασίας, σύμπτυξη σταδίων	Επανασχεδιασμός θέσεων εργασίας, ελάφρυνση εργαζομένων, ικανοποίηση

	Επανασχεδιασμός διαδρομών (διαδικασίες)	Απομάκρυνση περιττών βημάτων εργασίας, σύμπτυξη σταδίων	Επανασχεδιασμός θέσεων εργασίας, ελάφρυνση εργαζομένων, ικανοποίηση
Διάσταση Ωφελούμενων			
Μείωση φόρτου εργασίας	Αύξηση κύκλου εργασιών (χρημ/κα)	Αύξηση δυνατότητας ανάληψης περισσότερων πελατών	Επανασχεδιασμός θέσεων εργασίας, ελάφρυνση εργαζομένων, ικανοποίηση, αύξηση ασφάλειας εργασίας
Αποτελεσματικότερη επικοινωνία	Αύξηση δεικτών ρευστότητας (χρημ/κα)	Θέσπιση προτεραιοτήτων είσπραξης, αύξηση ικανότητας επιχείρησης να επιβιώνει	Ενδυνάμωση εργαζομένων, ενθάρρυνση ανάπτυξης ηγετικών ρόλων, εργασιακή ασφάλεια
	Αύξηση κύκλου εργασιών (χρημ/κα)	Αύξηση ικανότητας επιχείρησης να επιβιώνει	Ενδυνάμωση εργαζομένων, ενθάρρυνση ανάπτυξης ηγετικών ρόλων, εργασιακή ασφάλεια
Διάσταση Διαδικασιών			
Αρχεία – συλλογή δεδομένων	Αποτελεσματικότερη επικοινωνία (ωφελούμενοι)	Ταχύτερη ενημέρωση, σταθερότερη βάση συνεργασίας	Ενδυνάμωση εργαζομένων, ενθάρρυνση ανάπτυξης ηγετικών ρόλων, παρακίνηση
	Χαμηλότερο λειτουργικό κόστος (χρημ/κα)	Παρακολούθηση, εξ ορθολογισμός λειτουργίας	Ενδυνάμωση εργαζομένων, συμμετοχικότητα, παρακίνηση
	Αύξηση δεικτών ρευστότητας (χρημ/κα)	Θέσπιση προτεραιοτήτων είσπραξης, βελτίωση ικανότητας επιχείρησης να επιβιώνει	Ενδυνάμωση εργαζομένων, ενθάρρυνση ανάπτυξης ηγετικών ρόλων, εργασιακή ασφάλεια
	Αύξηση κύκλου εργασιών (χρημ/κα)	Δεδομένα πιθανών πελατών, ικανότητα καλύτερου	Ενδυνάμωση εργαζομένων, ενθάρρυνση ανάπτυξης

		σχεδιασμού προβολής, βελτίωση ικανότητας επιχείρησης να επιβιώνει	ηγετικών ρόλων, εργασιακή ασφάλεια
Απλούστευση διαδικασιών	Μείωση φόρτου εργασίας (ωφελοούμενοι)	Απομάκρυνση περιττών βημάτων εργασίας, σύμπτυξη σταδίων	Επανασχεδιασμός θέσεων εργασίας, ελάφρυνση εργαζομένων, ικανοποίηση
Επανασχεδιασμός δρομολογίων	Μείωση φόρτου εργασίας (ωφελοούμενοι)	Απομάκρυνση περιττών βημάτων εργασίας, σύμπτυξη σταδίων	Επανασχεδιασμός θέσεων εργασίας, ελάφρυνση εργαζομένων, ικανοποίηση
	Μείωση λειτουργικού κόστους (χρημ/κα)	Εξοικονόμηση κόστους καυσίμων	Ικανοποίηση και ελάφρυνση εργαζομένων
Διάσταση Χρημ/κων			
Χαμηλότερο λειτουργικό κόστος	-	Μείωση κόστους λειτουργίας, αύξηση δυνατοτήτων επιβίωσης	Εργασιακή ασφάλεια, ικανοποίηση εργαζομένων
Αύξηση δεικτών ρευστότητας	-	Αύξηση ρευστότητας, αύξηση δυνατοτήτων επιβίωσης	Εργασιακή ασφάλεια, ικανοποίηση εργαζομένων
Αύξηση κύκλου εργασιών	-	Αύξηση εσόδων, αύξηση δυνατοτήτων επιβίωσης	Εργασιακή ασφάλεια, ικανοποίηση εργαζομένων

4.6.8 Περιγραφή & ανάπτυξη του *Balanced Scorecard*

Διάσταση	Στόχος	Μέτρο	Δείκτης	Δράση	Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων
Καινοτομία	Λύσεις προβολής	Αριθμός προτάσεων από προσωπικό	μια πρόταση ανά δίμηνο	Ομάδες εργασίας	Οργάνωση, επιμόρφωση, συντονισμός, ανάπτυξη

	Λύσεις είσπραξης	Αριθμός προτάσεων από προσωπικό	μια πρόταση ανά δίμηνο	Ομάδες εργασίας	Οργάνωση, επιμόρφωση, συντονισμός, ανάπτυξη
	Λύσεις μείωσης κόστους	Αριθμός προτάσεων από προσωπικό	μια πρόταση ανά δίμηνο	Ομάδες εργασίας	Οργάνωση, επιμόρφωση, συντονισμός, ανάπτυξη
Διάσταση	Στόχος	Μέτρο	Δείκτης	Δράση	Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων
Ωφελούμενοι	Μείωση φόρτου εργασίας	Επανασχεδιασμός αρμοδιοτήτων - ρόλων	5% Υπερωρίες / μήνα	Ομάδες εργασίας	Επιμόρφωση, ανάπτυξη προσωπικού, αξιολόγηση αποδοσης
	Αποτελεσματικότερη επικοινωνία (1)	Θέσπιση διαδικασίας πίεσης για είσπραξη	2 επαφές / μήνα / πελάτη	Σεμινάρις επικοινωνίας	Εκπαίδευση προσωπικού, διεύθυνση εκπαιδευτικής δραστηριότητας, εύρεση υλικού
	Αποτελεσματικότερη επικοινωνία (2)	Προσέγγιση νέων πελατών	10 υποψήφιοι πελάτες ανά μήνα	Σεμινάρις επικοινωνίας	Εκπαίδευση προσωπικού, διεύθυνση εκπαιδευτικής δραστηριότητας, εύρεση υλικού
Διαδικασίες	Αρχεία – συλλογή δεδομένων	Καθορισμός κρίσιμων μέτρων κόστους, εσόδων και καταγραφή	Δημιουργία αρχείων για τα επιλεχθέντα	Ομάδες εργασίας, Pareto chart, fish-bone,	Ενδυνάμωση – παρακίνηση προσωπικού

			ντα εντός 2 μηνών	brainstorming	
	Απλούστευση διαδικασιών	Επανασχεδιασμός διαδικασιών	Τροποποίηση 12 κύριων διαδικασιών εντός 2 μηνών	Ομάδες Εργασίας	Ενδυνάμωση – παρακίνηση προσωπικού
	Επανασχεδιασμός δρομολογίων	Προγραμματισμός επισκέψεων	-15% χρόνος εξωτερικών εργασιών	Ομάδες εργασίας	Ενδυνάμωση – παρακίνηση προσωπικού
Χρημα/κα	Μείωση λειτουργικού κόστους	Συγκράτηση προμηθειών και δαπανών λειτουργίας	-5% κόστος λειτουργίας για το τρέχον έτος	Επιτροπή ελέγχου δαπανών	Ενδυνάμωση – παρακίνηση προσωπικού
	Αύξηση δεικτών ρευστότητας	Είσπραξη παλαιών και τρεχουσών απαιτήσεων	15% σωρευμένων ως τώρα απαιτήσεων και 80% τρεχουσών	Πίεση από διαχειριστές πελατών	Ενδυνάμωση – παρακίνηση προσωπικού
	Αύξηση κύκλου εργασιών	Συνεργασία με νέους πελάτες	7% αύξηση εσόδων	Εφαρμογή ιδεών προσέλευσης	Ενδυνάμωση – παρακίνηση προσωπικού

Όπως γίνεται εμφανές στην άνω περίπτωση, η σύνδεση των δράσεων – πρακτικών και λειτουργιών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων με συγκεκριμένα επιδιωκόμενα και μετρήσιμα αποτελέσματα καταδεικνύει τη σχέση αιτία αποτελέσματος μια αλυσιδωτής διεργασίας με εισροές τις επιλογές διαχείρισης προσωπικού και τελικές εκροές τις επιδόσεις σε

όρους καινοτομίας, διαδικασιών, αξίας προς ωφελούμενους (εσωτερικούς και εξωτερικούς) και τελικά σε όρους χρηματοοικονομικών δεικτών. Η προσεγγίσεις της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων σε συνδυασμό με τους προς επίτευξη επιμέρους στόχους εμφανίζονται παράγοντες της χρηματοοικονομικής επίδοσης.

4.7 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 4

1. Δερβιτσιώτης Κ., Λαγοδήμος Α., (2007), Ανταγωνιστικότητα των Επιχειρήσεων, Οικονομική Βιβλιοθήκη
2. Λαδή Σ., Νταλάκου Β., (2008), Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση και Δημόσια Πολιτική, ΕΑΠ
3. Κεκέξ Ι., (2008), Κυβερνοσυστημικές προσεγγίσεις στην εκπαίδευση - Συστημική Θεωρία και Πρακτική, Κλειδάριθμος.
4. Κουγιούλη Θ., (2006), Συστήματα Balanced Scorecards για την υποστήριξη λήψης στρατηγικών αποφάσεων. Διπλωματική εργασία, Τμήμα Μηχανικών και Διοίκησης, Πανεπιστήμιο Αιγαίου.
5. Κοσμίδη Μ., Τούσσα Σ., Τσόγκα Ε., (2011), Academic Balanced Scorecard και Επιχειρησιακή Στρατηγική, Πτυχιακή εργασία, Τμήμα Λογιστικής, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, ΤΕΙ Κρήτης
6. Κουέλης, Ε. (2014). Η υιοθέτηση της Ισορροπημένης Κάρτας Μέτρησης (Balanced Scorecard) στην αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων Οργανισμών. www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esdd/22/034/1729.pdf
7. Σαλμόν Ι., (2016), Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων σε Οργανισμούς Μάθησης. Σημειώσεις, Π.Μ.Σ. Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων, ΑΕΙ Πειραιά ΤΤ.
8. Τσώλας Ι., (2007), Σχεδιασμός συστημάτων μέτρησης της επίδοσης σε επίπεδο επιχείρησης, Πίνακας ισορροπημένης στοχοθεσίας (Balanced Scorecard) και αειφορία
http://www.pspa.uoa.gr/fileadmin/pspa.uoa.gr/uploads/Research/EDE/Conferences/SDE_2005/Papers/Tsolas_Ioannis.pdf .
9. Φυριππής Ε., Ίκκου Χ., (2015), Οργάνωση και Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων, Σημειώσεις, Π.Μ.Σ. Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων, ΑΕΙ Πειραιά ΤΤ
10. Χατζηγεωργίου Α., (2007), Σχεδιασμός ενός πίνακα ακαδημαϊκής στοχοθεσίας για την αξιολόγηση ενός ανώτατου εκπαιδευτικού ιδρύματος, Επιθεώρηση Οικονομικών επιστημών, τ. 11, σελ. 93-114.
11. Carpenter, M. Bauer, T., Erdogan, B. (2012) Management Principles v.1.1.
<http://2012books.lardbucket.org/pdfs/management-principles-v1.1.pdf>

12. Evans J, Lindsay W, (2008) *Managing for Quality and Performance Excellence*
13. Gabčanová I., (2012), *Balanced Scorecard as a tool for human resources management in financial organizations*. Διδακτορική Διατριβή, Tomas Bata University in Zlín.
14. Kottler P., Keller K., (2012), *Marketing Management*, 14th ed., Pearson

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων αποτελεί ένα ουσιώδες υποσύστημα εντός του ευρύτερου επιχειρησιακού συστήματος, επιτελώντας λειτουργίες τόσο συμφυής με τη προώθηση της ίδιας της μακροπρόθεσμης ανταγωνιστικής επιχειρησιακής στρατηγικής όσο και παράγοντα – λειτουργία εναρμόνισης και συντονισμού των ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης προς τη κατεύθυνση των μεσοπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων γενικών ή λειτουργικών στόχων. Ως εκ τούτου απαιτείται να διαμορφώνει η ίδια τη δική της στρατηγική σε παράλληλισμό με τη γενική στρατηγική και να καθορίζει τις κατάλληλες πρακτικές οι οποίες θα επιτρέπουν την συνύπαρξη της κάθετης και οριζόντιας σύνδεσης των δράσεων της με τη γενική στρατηγική και την εξασφάλιση των κατάλληλων μιγμάτων και επιπέδων ταιριάσματος θέσης, ομάδας και οργανισμού τα οποία και θα οδηγήσουν στην παραγωγή και ανάπτυξη διακριτών ικανοτήτων και ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων για την εξασφάλιση της παραμονής του οργανισμού στο κλάδο. Η σύνδεση των αναγκαιοτήτων αυτών με τη χρηματοοικονομική και λογιστική όψη που παραδοσιακά έχει τεθεί ως βασικό κριτήριο επίδοσης των οργανισμών μπορεί να σκιαγραφηθεί αποτελεσματικά μέσω του παραδείγματος της χρήσης ενός συστήματος επικοινωνίας στρατηγικής, διάσπασης στρατηγικών στόχων ή δράσεων και παρακολούθησης της εφαρμογής της μέσω επικέντρωσης σε τέσσερα διακριτά επίπεδα και την εμφάνιση των διασυνδέσεων και αλληλεξάρτησης μεταξύ των παραδοσιακά παραδεκτών δεικτών (χρηματοοικονομικών) με τους παράλληλους και πλέον αποδεκτά συνυπεύθυνους για την έκφραση της επιχειρησιακής επίδοσης. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο η ανάλυση του πίνακα ισόρροπης στοχοθεσίας ως βασικό εργαλείο της στρατηγικής διοίκησης επιτρέπει την αποκρυστάλλωση των σχέσεων μεταξύ πρακτικών και στρατηγικών επιλογών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και των οικονομικών δεικτών, κάνοντας εμφανή μέσω των τεσσάρων όψεων (καινοτομία, αποδέκτες αξίας, χρηματοοικονομικά, διαδικασίες) τη σχέση αμοιβαιότητας των οικονομικών διαστάσεων και των δράσεων της διοίκησης ανθρώπινων πόρων σε συνάρτηση πάντα με τις στρατηγικές επιλογές του οργανισμού. Οι πρακτικές της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων εμφανίζονται σε γενικό πλαίσιο να αποτελούν παράγωγες δυνάμεις της επίδοσης στους επιμέρους τομείς

αλλά ταυτόχρονα και σε εξάρτηση από τους στόχους που τίθενται για κάθε διάσταση καθώς και τις ορισθείσες ανάγκες του οργανισμού για ανάπτυξη διακριτών ικανοτήτων και διαμόρφωση επιλογών ανταγωνισμού.

ΓΕΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Allen M., Wright P., (2006), Strategic Management and HRM, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1403&context=cahrs wp>
2. Armstrong M., (2008), Strategic Human Resource Management, Kogan Page
3. Carpenter, M. Bauer, T., Erdogan, B. (2012) Management Principles v.1.1. <http://2012books.lardbucket.org/pdfs/management-principles-v1.1.pdf>
4. Daft R.(1995).Organisation Theory and Design.West Publications
5. Evans J, Lindsay W, (2008) Managing for Quality and Performance Excellence
6. Gabčanová I., (2012), Balanced Scorecard as a tool for human resources management in financial organizations. Διδακτορική Διατριβή, Tomas Bata University in Zlín.
7. Guest D., Conway N., (2011), The impact of HR practices, HR effectiveness and a ‘strong HR system’ on organisational outcomes: a stakeholder perspective, The International Journal of Human Resource Management
8. Kotler P., Keller K., (2012), Marketing Management, 14th ed., Pearson
9. Michael E. Porter (1985).Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press, 1998
10. Peiperl A., Sonnenfeld A., (1992), Career Systems and Strategic Staffing, Harvard Business School Publications
11. Schuler Strategic Human Resources Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business. p. 24. v <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:mSaxCHMmMzQJ:https://www.rsearchgate.net/file.PostFileLoader.html%3Fid%3D53a58220d2fd64597a8b46c5%26asset-Key%3DAS%253A273547107209217%25401442230120515+&cd=2&hl=el&ct=clnk&gl=gr>
12. Stewart T. (1994).Your Company’s most valuable Asset: Intellectual capital. Fortune October 3, pp.:68-74.
13. Ulrich D. (1998).Delivering results a new mandate for human resource professionals. A Harvard Business Review Book. Sullivan P. (1998).Profiting from intellectual capital extracting value from innovation. Wiley.

14. Wen-Shen Y., Chihyung O., (2011), Effects of person-job fit and person-organization fit on work, attitudes and Organizational citizenship behaviors of foodservice employees in continuing care retirement communities http://scholarworks.umass.edu/gradconf_hospitality/2011/Poster/66/
15. Wheelen T., Hunger D., (2012), Concepts in Strategic Management and Business Policy, 13th ed., Pearson
16. Wright P, McMahan G., McCormick B., Sherman S., (1997). Strategy, Core Competence and HR Involvement as Determinants of HR Effectiveness and Refinery Performance, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1156&context=cahrswp>
17. Wright P., McMahan G., (1992), Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management, Journal of Management
18. Γεωργακόπουλος Ν., (2013), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, εκδόσεις Μπένου
19. Δερβιτσιώτης Κ., (2006), Διοίκηση Παραγωγής, Νομική Βιβλιοθήκη
20. Δερβιτσιώτης Κ., Λαγοδήμος Α., (2007), Ανταγωνιστικότητα των Επιχειρήσεων, Οικονομική Βιβλιοθήκη
21. Κανελλόπουλος Χ., (2002), Διοίκηση Προσωπικού – Ανθρώπινου δυναμικού, Θεωρία και πράξη, CeMS Ε.Π.Ε.
22. Κεκές Ι., (2008), Κυβερνοσυστημικές προσεγγίσεις στην εκπαίδευση - Συστημική Θεωρία και Πρακτική, Κλειδάριθμος.
23. Κοσμίδη Μ., Τούσσα Σ., Τσόγκα Ε., (2011), Academic Balanced Scorecard και Επιχειρησιακή Στρατηγική, Πτυχιακή εργασία, Τμήμα Λογιστικής, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, ΤΕΙ Κρήτης
24. Κουγιούλη Θ., (2006), Συστήματα Balanced Scorecards για την υποστήριξη λήψης στρατηγικών αποφάσεων. Διπλωματική εργασία, Τμήμα Μηχανικών και Διοίκησης, Πανεπιστήμιο Αιγαίου.
25. Κουέλης, Ε. (2014). Η υιοθέτηση της Ισορροπημένης Κάρτας Μέτρησης (Balanced Scorecard) στην αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων Οργανισμών. www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esdd/22/034/1729.pdf
26. Κουφίδου Στέλλα (2001). Διοίκηση ανθρώπινων πόρων: η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον. Εκδόσεις Ανικούλα, 3η έκδοση

27. Λαδής Σ., Νταλάκου Β., (2008), Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση και Δημόσια Πολιτική, ΕΑΠ
28. Παπαδάκης Β., (2016), Στρατηγική των επιχειρήσεων, ελληνική και διεθνής εμπειρία, εκδόσεις Μπένου
29. Παπαλεξανδρή, Ν., Γαλανάκη, Ε. και Παναγιωτοπούλου, Λ. (2016) «25 χρόνια έρευνας στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρώπη: Τάσεις, συγκρίσεις, προτάσεις», Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου (CRANET study) https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2873465
30. Παπαλεξανδρη, Ν., Μπουραντάς Δ., (2003), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδόσεις Μπένου
31. Σαλμών Ι., (2016), Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων σε Οργανισμούς Μάθησης. Σημειώσεις, Π.Μ.Σ. Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων, ΑΕΙ Πειραιά ΤΤ.
32. Τσώλας Ι., (2007), Σχεδιασμός συστημάτων μέτρησης της επίδοσης σε επίπεδο επιχείρησης, Πίνακας ισορροπημένης στοχοθεσίας (Balanced Scorecard) και αειφορία http://www.pspa.uoa.gr/fileadmin/pspa.uoa.gr/uploads/Research/EDE/Conference/SDE_2005/Papers/Tsolas_Ioannis.pdf.
33. Φυριπτής Ε., Ίκκου Χ., (2015), Οργάνωση και Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων, Σημειώσεις, Π.Μ.Σ. Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων, ΑΕΙ Πειραιά ΤΤ
34. Χατζηγεωργίου Α., (2007), Σχεδιασμός ενός πίνακα ακαδημαϊκής στοχοθεσίας για την αξιολόγηση ενός ανώτατου εκπαιδευτικού ιδρύματος, Επιθεώρηση Οικονομικών επιστημών, τ. 11, σελ. 93-114.
35. Χυτήρης Λ., (2001), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Interbooks
36. Χυτήρης Λ., (2001), Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Interbooks