



ΧΑΡΟΚΟΠΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

**ΣΧΟΛΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ, ΓΕΩΓΡΑΦΙΑΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΩΝ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ**

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΒΙΩΣΙΜΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ «ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ»

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΑΓΩΓΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ

Ανθρώπινο δυναμικό και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Μεταπτυχιακή εργασία

Μουργκάση Βασιλική

Αθήνα, 2022



HAROKOPIO UNIVERSITY

SCHOOL OF ENVIRONMENT, GEOGRAPHY AND APPLIED
ECONOMICS

DEPARTMENT OF ECONOMICS AND SUSTAINABLE
DEVELOPMENT

POSTGRADUATE PROGRAMME SUSTAINABLE DEVELOPMENT

COURSE: CONSUMER EDUCATION

Human resources and competitive advantage

Master Thesis

Mourgkasi Vasiliki

Athens, 2022



ΧΑΡΟΚΟΠΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

**ΣΧΟΛΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ, ΓΕΩΓΡΑΦΙΑΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΩΝ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ**

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΒΙΩΣΙΜΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ «ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ»

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΑΓΩΓΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή

Επιβλέπων

Κομισόπουλος Φαίδων

Διδάκτωρ

Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής

Μαλινδρέτος Γεώργιος

Αναπληρωτής καθηγητής

Τμήμα Οικονομίας και βιώσιμης ανάπτυξης

Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο

Κέφης Βασίλειος

Καθηγητής

Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης

Πάντειο Πανεπιστήμιο

Εγώ, η Μουργκάση Βασιλική,

δηλώνω υπεύθυνα ότι:

- 1)** Είμαι ο κάτοχος των πνευματικών δικαιωμάτων της πρωτότυπης αυτής εργασίας και από όσο γνωρίζω η εργασία μου δε συκοφαντεί πρόσωπα, ούτε προσβάλλει τα πνευματικά δικαιώματα τρίτων.

- 2)** Αποδέχομαι ότι η ΒΚΠ μπορεί, χωρίς να αλλάξει το περιεχόμενο της εργασίας μου, να τη διαθέσει σε ηλεκτρονική μορφή μέσα από τη ψηφιακή Βιβλιοθήκη της, να την αντιγράψει σε οποιοδήποτε μέσο ή/και σε οποιοδήποτε μορφότυπο καθώς και να κρατά περισσότερα από ένα αντίγραφα για λόγους συντήρησης και ασφάλειας.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας θέλω να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου, τον κ. Κομισόπουλο, ο οποίος μου προσέφερε απλόχερα την βοήθειά του και τις γνώσεις του καθώς επίσης και τα μέλη της επιτροπής, τον κ. Μαλινδρέτο και τον κ. Κέφη. Χάρη σε αυτούς η διπλωματική εργασία εκτελέστηκε επιτυχώς.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Περίληψη στα Ελληνικά.....	1
Abstract.....	2
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ.....	3
1. Εισαγωγή	4
1.1. Εισαγωγή στο θέμα.....	4
1.2. Σημαντικότητα θέματος.....	4
1.3. Ερευνητικές Υποθέσεις	5
1.4. Μεθοδολογία Έρευνας	6
1.5. Δομή εργασίας.....	7
2. Στρατηγική των επιχειρήσεων	8
2.1. Θεωρία πόρων και ικανοτήτων.....	10
2.2. Αλυσίδα αξίας.....	10
2.3. Μήτρα SWOT/ – Διαμόρφωση 4 τύπων στρατηγικών	11
2.4. Ανάλυση κλάδου (5 δυνάμεις του Porter)	11
2.5. Γενικές στρατηγικές	13
2.6. Το υπόδειγμα του Porter	16
2.7. Μελέτη εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος.....	17
2.8. Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος.....	17
2.9. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	21
3. Ανθρώπινο δυναμικό-Ορισμός	22
3.1. Ιστορία διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και διαχείρισης ανθρώπινων πόρων	25
3.2. Το πεδίο εφαρμογής της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (προσλήψεις, απολύσεις, εκπαίδευση κλπ)	30
3.3. Η στρατηγική σημασία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων	34
3.4. Η Συνεισφορά των Ανθρώπινων Πόρων στην Διαμόρφωση Στρατηγικής	34
4. Ερευνητικό μέρος εργασίας.....	39
4.1. Παρουσίαση ερευνητικού εργαλείου (ερωτηματολόγιο)	42

4.2. Παρουσίαση συνεντεύξεων και αποτελεσμάτων	44
4.3. Παρουσίαση συνεντεύξεων και αποτελεσμάτων	45
5. Συμπεράσματα-σχόλια	49
5.1. Περιορισμοί στην έρευνα	50
5.2. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	51
Βιβλιογραφία.....	52
A) Ξενόγλωσση	52
B) Ελληνόγλωσση.....	54
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	57

Περίληψη στα Ελληνικά

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το πιο σημαντικό κεφάλαιο μιας επιχείρησης, καθώς αποτελεί την κινητήρια δύναμή της. Οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν πλήθος σημαντικών ζητημάτων, όπως είναι οι διάφορες ανταγωνιστικές πιέσεις, οικονομική αστάθεια που οδηγούν σε συνεχόμενες αλλαγές, ευκαιρίες και προκλήσεις. Ο ανταγωνισμός ώθησε τις επιχειρήσεις στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το οποίο θα πρέπει να βασίζεται στο κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό και στην εξειδίκευσή του, στοχεύοντας στο κέρδος και στην επιτυχία της επιχείρησης.

Έτσι λοιπόν, στόχος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων δεν είναι μόνο η απλή επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων, αλλά η απόκτηση και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επίσης η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στοχεύει στη διευκόλυνση της επικοινωνίας, στην ενίσχυση της αφοσίωσης καθώς επίσης και στο ομαδικό πνεύμα των εργαζομένων μέσω της πρόσληψης, επιλογής, ανάπτυξης, εκπαίδευσης και αξιολόγησής τους.

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματεύεται το ανθρώπινο δυναμικό και πώς μπορεί αυτό να συντελέσει στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Γίνεται μια λεπτομερής αναφορά, μέσα από διάφορες πηγές και μελέτες για τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, για τις λειτουργίες της, τον στόχο της καθώς επίσης και το ρόλο της. Επιπλέον, ακολουθεί ποιοτική έρευνα στην εταιρεία «Nívea» και απαντώνται διάφορα ερευνητικά ερωτήματα που σχετίζονται τόσο με τα στελέχη της εταιρείας, όσο και με τους υπαλλήλους διάφορων τμημάτων.

Εν κατακλείδι, συμπεραίνουμε ότι η σχέση μεταξύ ανθρώπινων πόρων και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης είναι θετική.

Λέξεις-κλειδιά

Ανθρώπινο δυναμικό, Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, Απόκτηση και Διατήρηση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Abstract

Human resources are the most important asset of a company, as it is its driving force. Businesses face a number of important issues, such as various competitive pressures, financial instability that lead to constant change, opportunities and challenges. Competition has pushed companies to create a competitive advantage, which should be based on the appropriate human resources and specialization, aiming at the profit and success of the business.

Thus, the goal of Human Resources Management is not only the simple selection of suitable candidates, but the acquisition and maintenance of competitive advantage. Human Resources Management also aims to facilitate communication, enhance commitment as well as team spirit of employees through their recruitment, selection, development, training and evaluation.

This dissertation deals with human resources and how this can contribute to the creation of a competitive advantage. A detailed report is made, through various sources and studies on Human Resource Management, about its functions, its purpose as well as its role. In addition, there is a quality research in the company "Nivea" and various research questions are answered that are related to both the executives of the company and the employees of various departments.

In conclusion, we conclude that the relationship between human resources and the competitive advantage of the company is positive.

Keywords

Human Resources, Competitive Advantage, Acquisition and Retention of Competitive Advantage, Human Resources Management

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικ.1. Μοντέλο αλυσίδας αξιών Porter.....σ.	10
Εικ.2. Υλικοί και άυλοι πόροι μιας επιχείρησης.....σ.	12
Εικ.3. Ανάλυση Pest.....σ.	18
Εικ.4. Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.....σ.	32

1. Εισαγωγή

1.1. Εισαγωγή στο θέμα

Η συγγραφή μιας εργασίας κατά τη διάρκεια των Πανεπιστημιακών σπουδών είναι ένα κομβικό σημείο για κάθε φοιτητή και οφείλει να αντιμετωπίσει την επιλογή και διαπραγμάτευση του θέματός του με σοβαρότητα, υπευθυνότητα και σφαιρική οπτική ώστε η προσπάθειά του να ανταποκρίνεται στα ζητούμενα και τα ερευνητικά ερωτήματα που έχουν τεθεί.

Η συγκεκριμένη εργασία ως στόχο έχει το να μελετήσει και να αναπτύξει το ρόλο που έχει και παίζει το ανθρώπινο δυναμικό σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό και αφορά την εύρυθμη λειτουργία του, την εξέλιξή και ανάπτυξη του. Εξέλιξη η οποία μπορεί να οδηγήσει στο να αποκτήσει η επιχείρηση συγκριτικό και τελικά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων ομοειδών ώστε η υπεροχή αυτή να αποφέρει και ανάλογα κέρδη, αύξηση κερδών δηλαδή, που είναι ο σκοπός και ο στόχος για κάθε επιχείρηση.

1.2. Σημαντικότητα θέματος

Το θέμα, η προσέγγισή του και η μελέτη του παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον και είναι εξόχως απαιτητικό. Αυτό γιατί μιλάμε για επιχειρήσεις οι οποίες δρουν και αναπτύσσονται σε ένα εξόχως ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η εποχή και η πραγματικότητα στην οποία ζούμε, άρα και στην οποία εξελίσσονται και αναπτύσσονται επιχειρήσεις και οργανισμοί, χαρακτηρίζεται από ραγδαίες και συνεχείς τεχνολογικές αλλαγές. Τεχνολογικές αλλαγές τις οποίες ο κόσμος των επιχειρήσεων οφείλει να τις παρακολουθεί και να ενημερώνεται, ενσωματώνοντάς τις και εκσυγχρονίζοντας προκειμένου να μπορεί να ακολουθεί τους ρυθμούς και τα νέα στοιχεία της εποχής.

Όμως δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις, τόσο οι δημόσιοι όσο και οι ιδιωτικοί, δεν είναι κάτι απρόσωπο ούτε αποτελούνται μόνο από κτήρια και μηχανήματα. Οι άνθρωποι είναι αυτοί που αποτελούν, απαρτίζουν, επανδρώνουν την

επιχείρηση. Το ανθρώπινο δυναμικό δηλαδή είναι αυτό το οποίο έχει τον κυριότερο, το βασικό ρόλο, την ευθύνη και για να χειριστεί τα μηχανήματα, και για να υλοποιήσει τους στόχους που έχουν τεθεί. Χρειάζεται δηλαδή γνώση και ευθύνη από πλευράς των εργαζομένων αλλά χρειάζεται και σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού που εργάζεται σε μία επιχείρηση από πλευράς των ιθυνόντων της επιχείρησης αυτής.

Η σημαντικότητα λοιπόν του θέματος γίνεται φανερή και μόνο από το γεγονός ότι πρόκειται για τρόπους ενεργειών και συμπεριφορών μεταξύ ανθρώπων.

Πρώτος εξάλλου ο μεγάλος μας τραγωδός, ο Σοφοκλής, στην Αντιγόνη έχει υμνήσει την παρουσία, την λογική, το μυαλό και την ανάπτυξη του πολιτισμού από τον άνθρωπο. Πολλά θαυμαστά, λέει, υπάρχουν στον κόσμο. Κανένα όμως δεν είναι σαν τον άνθρωπο. Αυτός, συνεχίζει, και τα χωράφια οργώνει, και κτήρια κτίζει, και νόμους και θεσμούς έφτιαξε και κοινωνία δημιούργησε. Οργάνωση δηλαδή, συνεργασία, ανάπτυξη συναλλαγών. Εφηύρε το χρήμα, το εμπόριο, έφτιαξε στη συνέχεια επιχειρήσεις. Επιχειρήσεις, που στην παγκοσμιοποιημένη κοινωνία της εποχής μας είναι ολόκληροι κολοσσοί. Κολοσσοί όμως οι οποίοι για να δημιουργηθούν, αναπτυχθούν και να εξελιχθούν χρειάζονται την κατάλληλη διαχείριση και διεύθυνση. Γύρω από το θέμα αυτό αναπτύχθηκαν πολλές θεωρίες, έγιναν πολλές έρευνες, αναπτύχθηκε, μπορούμε να πούμε, ένας κλάδος της οικονομικής επιστήμης, αυτός της διαχείρισης και προώθησης, γνωστός περισσότερο με τον όρο management. Κέντρο όμως της μελέτης είναι ο άνθρωπος.

1.3. Ερευνητικές Υποθέσεις

Αυτός είναι και ο βασικός λόγος που τίθενται σημαντικά ερωτήματα για το εάν και πως χρειάζεται να γίνεται η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Εάν η διαχείριση που γίνεται βασιζόμενη στην ενσυναίσθηση από πλευράς των ιθυνόντων της επιχείρησης έχει θετικά αποτελέσματα, και τι είδους, στην ανάπτυξη και εξέλιξη της επιχείρησης. Η αξιολόγηση του προσωπικού, η επιβράβευση, η οικονομική και υπηρεσιακή εξέλιξη του εργαζόμενου, οι συνθήκες εργασίας και η ανάπτυξη σχέσεων φιλικών έτσι που να θεωρούν ότι εργάζονται σε οικείο περιβάλλον και ότι η πρόοδος της επιχείρησης έχει θετικό αντίκτυπο και για τους ίδιους, είναι παράγοντες που δρουν θετικά. Εάν δηλαδή οδηγούν σε ανάπτυξη τέτοια που την βοηθά να

αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων. Η απόκτηση του πλεονεκτήματος θα οδηγήσει στην αύξηση της αποδοτικότητας, των πωλήσεων, εισαγωγών, εξαγωγών και εν τέλει στην αύξηση κερδών. Η καλλιέργεια αρμονικών σχέσεων μεταξύ του ανθρωπίνου δυναμικού της επιχείρησης εάν και πώς δρα θετικά στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και βεβαίως ποιοι είναι οι τρόποι και ποιες οι κατάλληλες και πετυχημένες στρατηγικές για την εποικοδομητική διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού. Γι' αυτό θα γίνει και αναφορά σε στρατηγικές και θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί και έχουν εφαρμοστεί.

1.4. Μεθοδολογία Έρευνας

Η απάντηση στα ερωτήματα αυτά και η διαπραγμάτευση και ανάπτυξη του θέματος γίνεται μέσα από τη βιβλιογραφία αλλά και μέσα από έρευνα που θα γίνει σε κάποια επιχείρηση. Η βιβλιογραφική έρευνα μας δείχνει ότι πρόκειται για ένα θέμα που και έχει μελετηθεί και συνεχίζει να μελετάται και διαρκώς εμπλουτίζεται. Εξάλλου ο τομέας των επιχειρήσεων είναι ο τομέας στον οποίο στηρίζεται η οικονομία και η ανάπτυξη, όχι μόνο επιχειρηματιών, αλλά και των χωρών παγκοσμίως.

Η έρευνα θα είναι πρωτογενής, ποιοτική μέσα από την οποία θα προκύψουν χρήσιμα συμπεράσματα αλλά θα δίνουν δυνατότητα να συνεχιστεί η έρευνα και προς άλλες κατευθύνσεις. Η επιχείρηση που επιλέχθηκε είναι η NIVEA, ιδιωτική επιχείρηση και μία πολυεθνική επιχείρηση που απασχολεί χιλιάδες εργαζομένων ανά τον κόσμο. Η επιχείρηση διαθέτει παραρτήματα σε πολλές χώρες, και στη δική μας, και η έρευνα θα σχετίζεται με την ικανοποίηση του εργατικού δυναμικού συγκεκριμένου παραρτήματος και με το εάν η διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού συντελεί στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

1.5. Δομή εργασίας

Η εργασία αποτελείται από δύο μέρη. Το πρώτο μέρος, όπου είναι το θεωρητικό, περιλαμβάνει τα τρία πρώτα κεφάλαια και το δεύτερο μέρος, που περιλαμβάνει το τέταρτο κεφάλαιο, είναι το ερευνητικό. Το πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο είναι ο επίλογος της εργασίας.

Ειδικότερα:

Το πρώτο κεφάλαιο αποτελεί το εισαγωγικό μέρος και στο οποίο γίνεται η πρώτη επαφή με τον τίτλο του θέματος, τίθενται τα ερευνητικά ερωτήματα, καταγράφεται ο τρόπος έρευνας, συνοπτικά στοιχεία για την προς έρευνα επιχείρηση και η δομή της εργασίας.

Το δεύτερο κεφάλαιο αναπτύσσονται οι διάφορες στρατηγικές που ακολουθούν οι επιχειρήσεις στην προσπάθεια διαχείρισης και ανάπτυξης, μελετάται το εσωτερικό αλλά και το εξωτερικό περιβάλλον δράσης τους. Επιπλέον γίνεται αναφορά στη θεωρία πόρων και ικανοτήτων, στην αλυσίδα αξίας, την ανάλυση κλάδου το μακρο -περιβάλλον, την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τις γενικές στρατηγικές απόκτησής του.

Το τρίτο κεφάλαιο ασχολείται και σε αυτό αναλύεται η έννοια του ανθρώπινου δυναμικού, γίνεται ανασκόπηση της ιστορίας διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και ανθρώπινων πόρων και αναφορά στο πεδίο εφαρμογής της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Αναλύεται δηλαδή το που και πως εφαρμόζεται, ποια είναι η στρατηγική σημασία του ανθρώπινου δυναμικού και πως αυτό οδηγεί στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Το τέταρτο κεφάλαιο αποτελεί το δεύτερο, το πρακτικό μέρος της εργασίας, το ερευνητικό. Σε αυτό αναλύεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε στην έρευνα και γιατί έγιναν αυτές οι επιλογές, παρουσιάζεται το ερευνητικό εργαλείο που είναι η διακίνηση ερωτηματολογίου και συνεντεύξεων. Παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων που ελήφθησαν.

Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται η καταγραφή των συμπερασμάτων τα οποία προκύπτουν από την έρευνα, οι περιορισμοί που ετέθησαν αλλά και θέματα που προέκυψαν και μπορούν να μελετηθούν σε επόμενες έρευνες.

2. Στρατηγική των επιχειρήσεων

Η επιχείρηση είναι λέξη-όρος τον οποίο χρησιμοποιούμε κατά κόρον στην καθημερινότητά μας, καθώς και την στρατηγική που μπορεί η καθεμιά να ασκεί για την ανάπτυξή της. Θεωρούμε όμως απαραίτητο να προβούμε αρχικά σε ορισμό των βασικών εννοιών του κεφαλαίου αυτού που είναι οι δύο όροι, δηλαδή η επιχείρηση και η στρατηγική.

Ως επιχείρηση, η λέξη προέρχεται από το ρήμα ‘επιχειρώ’, ορίζεται η προσπάθεια του να κάνω κάτι καινούργιο, δημιουργία, καινοτομία.. Τα βασικά στοιχεία της επιχειρηματικότητας είναι να δημιουργήσει πλούτο χρησιμοποιώντας συνδυασμό τρόπων παραγωγής, ηγεσία, καινοτομία, ανταγωνιστικότητα, ρίσκο αλλά και την εταιρική κοινωνική ευθύνη (Μπουραντάς 2012). Κάτω από αυτό το πρίσμα οι επιχειρήσεις αναπτύσσονται και λειτουργούν στον τομέα της παραγωγής, διανομής καθώς και της υποστήριξης των υπηρεσιών ή των προϊόντων που προσφέρουν. Έτσι λοιπόν μιλάμε και για κύριες λειτουργίες, όπως είναι η εξυπηρέτηση πελατών, η εφοδιαστική αλυσίδα των εταιρειών, το μάρκετινγκ και η παραγωγή προϊόντων. Οι δευτερεύουσες λειτουργίες αφορούν τις προμήθειες, την τεχνολογική ανάπτυξη, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και ο τρόπος εσωτερικής οργάνωσης της επιχείρησης (Καλογήρου και συν., 2015).

Στρατηγική είναι αρχικά ο καθορισμός από πλευράς της επιχείρησης στόχων και σκοπών μακροχρόνιων αλλά επίσης και η υιοθέτηση πράξεων που θα πραγματοποιηθούν καθώς επίσης και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν για να επιτευχθούν οι σκοποί αυτοί (Wright et al., 1998). Πριν κάθε επιχείρηση καθορίσει στόχους, σκοπούς, επιλογές, τρόπους υλοποίησης, η στρατηγική λαμβάνει κατά νου ποιες είναι οι συνθήκες που επικρατούν στο εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον. Έτσι λοιπόν τα ερωτήματα στα οποία απαντά είναι ή οφείλει να απαντήσει για να οργανωθεί και να αναπτυχθεί η επιχείρηση είναι για παράδειγμα τα εξής: που βρισκόμαστε και που θέλουμε να πάμε; Ποιες δραστηριότητες και κλάδοι είναι αυτοί που μας ενδιαφέρουν και στους οποίους θέλουμε να δραστηριοποιηθούμε, πως θα εισέλθουμε στην αγορά, ποιες είναι οι ανάγκες των καταναλωτών που μας ενδιαφέρει να καλύψουμε, ποια αποτελέσματα θέλουμε να πετύχουμε και πως θα οδηγηθούμε εκεί που θέλουμε; Η στρατηγική λοιπόν δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια εταιρεία, με κύριο στόχο την ικανοποίηση των αναγκών στις ομάδες ενδιαφερομένων καθώς επίσης στην ανταπόκριση των αναγκών στις αγορές (Jaunch et al., 1988).

Τα ερωτήματα τα οποία τίθενται μέσα από την στρατηγική είναι σημαντικά και κατά συνέπεια η ύπαρξη και ανάπτυξη της στρατηγικής είναι σημαντική για την ανάπτυξη μιας επιχείρησης γιατί αρχικά θέτει τις κατευθύνσεις λειτουργίας και ανάπτυξης, υποστηρίζει τη

λήψη αποφάσεων που είναι ομοιόμορφες, γίνεται συγκέντρωση και συντονισμός προσπαθειών και δραστηριοτήτων, μειώνει την αβεβαιότητα, ορίζει την επιχείρηση και την τοποθετεί σε θέση ανταγωνισμού και τέλος μπορεί να της δώσει κάποιο συγκριτικό πλεονέκτημα. Οι αρχές, που διέπουν την στρατηγική είναι οι εξής:

1. Εκπαίδευση του ανθρώπινου προσωπικού με βάση τους στόχους κάθε επιχείρησης
2. Καθορισμός μεσοπρόθεσμου και μακροπρόθεσμου σχεδιασμού
3. Κάλυψη αναγκών και απαιτήσεων του πελάτη, δίνοντας του αξία
4. Αναγνώριση ευκαιριών
5. Αποφυγή ρίσκου
6. Επίτευξη στόχων και ικανοποίηση του πελάτη

Οι αρχές αυτές αποτελούν ένα στρατηγικό σχέδιο, όπου η εταιρεία μακροπρόθεσμα θα μπορεί να αυξήσει τις ευκαιρίες της (Tetenbaum, 1998).

Κάθε επιχείρηση, όπως ήδη έχει αναφερθεί λειτουργεί και αναπτύσσεται μέσα σε ένα περιβάλλον. Το περιβάλλον αυτό είναι εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον. Σε ό,τι αφορά το εξωτερικό περιβάλλον και σύμφωνα με το μοντέλο της Στρατηγικής Διοίκησης, υπάρχει το Μάκρο Περιβάλλον, όπως για παράδειγμα το πολιτικό, οικονομικό, τεχνολογικό, κοινωνικό, και το Μίκρο Περιβάλλον, όπως οι στρατηγικές ομάδες και οι πέντε δυνάμεις.

Το εσωτερικό περιβάλλον έχει να κάνει με την αλυσίδα αξίας, τις θεμελιώδεις ικανότητες, δομές, πόρους και την κουλτούρα της επιχείρησης. Επιπλέον αναπτύσσεται και αξιολογείται το όραμα της επιχείρησης, η φιλοσοφία βάσει της οποίας αναπτύσσεται, τις πολιτικές ανάπτυξης που εφαρμόζονται, η διαμόρφωση και ανάπτυξη στρατηγικών για την επίτευξη των στόχων (επίπεδα στρατηγικής), η θέσπιση αντικειμενικών στόχων, καθώς επίσης και ο ορισμός διαδικασιών στην κατάρτιση προϋπολογισμών και στη διαμόρφωση προγραμμάτων και τα επιμέρους βήματα που γίνονται και τέλος η αποτίμηση των αποτελεσμάτων και ο έλεγχος. (Wheelen & Hunger, 1995).

Σημαντική παράμετρος επίσης είναι και το όραμα που αναπτύσσει μια επιχείρηση, όραμα το οποίο περιγράφει το είδος της επιχείρησης, τη μορφή της και το που βαδίζει μακροπρόθεσμα, τους στόχους τους οποίους θέτει και είναι αυτό που και την στρατηγική και την αποστολή οδηγεί.

2.1. Θεωρία πόρων και ικανοτήτων

2.2. Αλυσίδα αξίας

Η Αλυσίδα αξίας είναι ένα επιχειρηματικό σύστημα, που συντονίζει τις διάφορες ενέργειες της επιχείρησης, με στόχο την επίτευξη των στόχων της (Walters & Jones, 2001).

Το 1985, ο Michael Porter, τοποθετήθηκε για την έννοια της Αλυσίδας Αξίας στο βιβλίο του Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance (Yilmaz & Bititci, 2006), με το οποίο αναλύει πώς μια επιχείρηση συντονίζει τις ενέργειές της με τέτοιο τρόπο ώστε να δημιουργείται αξία (Porter, 1985). Οι ενέργειες αυτές πρέπει να εκτελεστούν με τέτοιο τρόπο, έτσι ώστε η επιχείρηση να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθώς επίσης να γίνει πιο ανταγωνιστική στην αγορά (Porter, 1985).

Το πλαίσιο της Αλυσίδας Αξίας περιλαμβάνει τις παρακάτω λειτουργίες, οι οποίες αφορούν, την εσωτερική υποδομή, τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, όπως για παράδειγμα τη στελέχωση και την εκπαίδευση προσωπικού, το λογιστήριο, την έρευνα και ανάπτυξη, όπως για παράδειγμα την ανάπτυξη της τεχνολογίας και τη βελτίωση των προϊόντων, τη χρηματοδοτική διοίκηση και τον στρατηγικό προγραμματισμό, τις προμήθειες πρώτων υλών και εξοπλισμού. Περιλαμβάνει επίσης και λειτουργίες όπως είναι η υποδοχή, η αποθήκευση, η διακίνηση πρώτων υλών, η παραγωγή, το μάρκετινγκ, οι πωλήσεις, οι υπηρεσίες μετά την πώληση και οι διαδικασίες συλλογής, αποθήκευσης και φυσικής διανομής του προϊόντος (Porter, 1985), (Sawhney, 2006), (Andersson & Ivansson, 2003), (Τσακλαγκάκος, 2000), (Hoek et al., 2001).

ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΩΝ PORTER



[Porter, 1984]

Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την εσωτερική ανάλυση είναι:

Εξωτερικό Περιβάλλον – Εσωτερικό περιβάλλον

Βελτίωση των αδύναμων σημείων που εμποδίζουν την αξιοποίηση των ευκαιριών (Ν. Θερίου, 2014).

Ποιοι είναι οι πόροι της επιχείρησης; Οι πόροι μιας επιχείρησης διακρίνονται σε υλικούς και άυλους. Στους υλικούς πόρους περιλαμβάνονται οι φυσικοί και χρηματοοικονομικοί πόροι,

όπως είναι για παράδειγμα η τοποθεσία της επιχείρησης καθώς επίσης η ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργήσει εσωτερικά κεφάλαια.

Στους άυλους πόρους συγκαταλέγονται οι οργανωτικοί, ανθρώπινοι, τεχνολογικοί, πόροι καινοτομίας και η φήμη, όπως είναι για παράδειγμα η εκπαίδευση και η αφοσίωση των εργαζομένων στην επιχείρηση αλλά και η φήμη της μεταξύ των πελατών (Κουνιάς, 2020). Οι πόροι που διαθέτει μια επιχείρηση ομαδοποιούνται στο ακόλουθο σχήμα:

Υλικοί Πόροι	Παραδείγματα
Χρηματοοικονομικοί πόροι	• Η δανειοληπτική ικανότητα της επιχείρησης • Η ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργήσει εσωτερικά κεφάλαια
Φυσικοί Πόροι	• Η τοποθεσία του εργοστασίου • Η αρτιότητα του εξοπλισμού της επιχείρησης • Η πρόσβαση σε πρώτες ύλες
Ανθρώπινοι Πόροι	• Η εκπαίδευση, εμπειρία, κρίση, εξυπνάδα, ενόραση, προσαρμοστικότητα, αφοσίωση των εργαζομένων της επιχείρησης.
Οργανωτικοί Πόροι	• Η δομή της επιχείρησης, τα συστήματα προγραμματισμού ελέγχου και συντονισμού.
Άυλοι Πόροι	Παραδείγματα
Τεχνολογικοί πόροι	• Τεχνολογική ικανότητα (πατέντες, εμπορικά σήματα, δικαιώματα ευρεσιτεχνίας, εμπορικά μυστικά) • Γνώση απαραίτητη για να υλοποιηθούν τα παραπάνω
Πόροι καινοτομίας	• Εργαζόμενοι με σημαντικές ικανότητες • Ερευνητικές εγκαταστάσεις
Φήμη (reputation)	• Φήμη μεταξύ των πελατών (brand name, αντιλαμβανόμενη ποιότητα προϊόντων, διάρκεια και αξιοπιστία) • Φήμη μεταξύ των προμηθευτών (για αποτελεσματική, υποστηρικτική και αμοιβαία ωφέλιμη συνεργασία και υποσχέσεις

Πηγή: Βασίλης Μ. Παπαδάκης «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία»

Σύμφωνα με τη θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων, οι υλικοί και άυλοι πόροι είναι πηγή για δημιουργία ομάδας ικανοτήτων, εν συνεχεία θεμελιωδών ικανοτήτων που είναι πηγή του συγκριτικού πλεονεκτήματος, κατόπιν του διατηρήσιμου συγκριτικού πλεονεκτήματος και τέλος διαμορφώνουν την στρατηγική ανταγωνιστικότητας. Για να μπορέσει όμως μια επιχείρηση να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα θα πρέπει οι πόροι της να έχουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά (Barney, 1991).

1. Υψηλή αξία
2. Σπάνιοι
3. Μη αντιγράψιμοι
4. Αναντικατάστατοι

2.5. Γενικές στρατηγικές

Επίπεδα διαμόρφωσης στρατηγικής είναι:

1. Το εταιρικό επίπεδο
2. Το επίπεδο κάθε μίας από τις στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες
3. Το επίπεδο των επιμέρους λειτουργιών

Είδη στρατηγικής

Περιεχόμενο στρατηγικής και επίπεδα

Στο Εταιρικό επίπεδο το περιεχόμενο της στρατηγικής αφορά το όραμα επιχείρησης, την ανάπτυξη διασυνδέσεων και συνεργασιών, συντονισμό των επιχειρηματικών μονάδων, νέα αντικείμενα εργασιών ή απαλοιφή άλλων.

Στις Επιχειρηματικές μονάδες περιλαμβάνονται η αντιμετώπιση του ανταγωνισμού, η επίτευξη συγκριτικού και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και στις επιμέρους λειτουργίες αφορούν την επίτευξη επιμέρους στόχων όπως είναι το μάρκετινγκ, η παραγωγή και οι ανθρώπινοι πόροι.

Τα τρία επίπεδα στρατηγικής θα πρέπει να συνυπάρχουν αρμονικά μεταξύ τους, ενισχύοντας το ένα το άλλο, έτσι ώστε να κατανέμονται σωστά οι πόροι με στόχο τη συνολική αύξηση της απόδοσης της επιχείρησης (Υφαντόπουλος, 2006).

Εταιρικό επίπεδο:

Στρατηγικές: Οι Στρατηγικές Σταθερότητας περιλαμβάνουν τις παρακάτω: Στρατηγική καμίας αλλαγής, Στρατηγικό διάλειμμα, Στρατηγική συγκομιδής κερδών.

Οι Στρατηγικές Ανάπτυξης: Στρατηγική της Οριζόντιας ολοκλήρωσης, κάθετης ολοκλήρωσης, Διαφοροποίησης δραστηριοτήτων, Ανάπτυξης αγοράς, Ανάπτυξης προϊόντων, Συγκέντρωσης – διεύρυνσης αγοράς, Ανόρθωσης, Αποεπένδυσης, Στρατηγικές Διάσωσης – Αναστροφής, Αιχμαλωσίας, Ρευστοποίησης (Υφαντόπουλος, 2006).

Οι Επιχειρηματικές μονάδες εφαρμόζουν Στρατηγικές Επίτευξης Συγκριτικού Πλεονεκτήματος, Εστίασης Διεθνοποίησης, Ηγεσίας, Διαφοροποίησης, Κόστους.

Οι Στρατηγικές Διεθνοποίησης αφορούν τη Διεθνή ανταγωνιστική στρατηγική και την Εταιρική στρατηγική διεθνοποίησης.

Σε ό,τι αφορά στις στρατηγικές ανάπτυξης απαιτείται επιλογή της κατάλληλης Στρατηγικής Ανάπτυξης. Μία επιχείρηση λοιπόν δίνει βαρύτητα στις ήδη υπάρχοντες αγορές και προϊόντα (στρατηγική διείσδυσης-συγκέντρωσης αγοράς), επεκτείνεται σε καινούριες αγορές με τα υπάρχοντα προϊόντα της (στρατηγική ανάπτυξης αγοράς), ή επεκτείνεται με νέα προϊόντα στις υπάρχουσες αγορές (στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων) δηλαδή εφαρμόζει Στρατηγική Διείσδυσης – Συγκέντρωσης της αγοράς, Στρατηγική Ανάπτυξης Προϊόντων, Στρατηγική Διαφοροποίησης Δραστηριοτήτων, Στρατηγική Ανάπτυξης Αγοράς, Υπάρχοντα Προϊόντα Νέα Προϊόντα, Υπάρχουσες Αγορές Νέες Αγορές (Θερίου, 2014).

Στρατηγική συγκέντρωσης – διείσδυσης αγοράς: Η στρατηγική συγκέντρωσης αγοράς σημαίνει ότι η επιχείρηση διαθέτει τους πόρους της σ'εκείνο το προϊόν που έχει επικερδή ανάπτυξη, μιας αγοράς ή μιας καινούργιας τεχνολογίας. Αυτό επιτυγχάνεται με τρεις τρόπους:

1. Με τους υπάρχοντες πελάτες ν' αυξάνουν τη χρήση του προϊόντος (π.χ. αύξηση χρήσης προϊόντος, κίνητρα τιμής, νέες χρήσεις, κλπ.).

2. Με το να προσελκύσουν τους ανταγωνιστές πελάτες (π.χ χαμηλότερη τιμή, προώθηση προϊόντος, διαφοροποίηση προϊόντος, κλπ.).

3. Με το να προσελκύσουν πελάτες οι οποίοι δεν χρησιμοποιούν τα προϊόντα (π.χ. διαφήμιση νέων χρήσεων, υποκίνηση δοκιμαστικής χρήσης, κλπ.). Η στρατηγική αυτή ενδείκνυται όταν οι συγκεκριμένες αγορές δεν έχουν υποστεί κορεσμό, όταν υπάρχουν να αυξηθεί η χρήση του προϊόντος από τους υφιστάμενους καταναλωτές, όταν η οικονομική κλίμακα μπορεί να προσφέρει συγκριτικά πλεονεκτήματα, όταν ο κλάδος δεν είναι αντικείμενο τεχνολογικών καινοτομιών, όταν τα μερίδια αγοράς μειώνονται και η αγορά αναπτύσσεται και όταν υπάρχουν εμπόδια εισόδου νέων τεχνολογιών.

Στρατηγική ανάπτυξης αγοράς: Η στρατηγική ανάπτυξης αγοράς σημαίνει ότι η επιχείρηση έχει στόχο να προωθήσει τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα σε νέες αγορές. Με το να προσελκύει πελάτες από διάφορα τμήματα αγοράς (π.χ. με παραλλαγές προϊόντων) με την είσοδο σε νέα κανάλια διανομής, με την ανάπτυξη περισσότερων γεωγραφικών περιοχών (π.χ. σε εθνικό ή διεθνές επίπεδο). Η στρατηγική αυτή ενδείκνυται όταν υπάρχουν νέα κανάλια διανομής, αξιόπιστα μεν όχι ακριβά δε καθώς επίσης αγορές που δεν έχουν υποστεί κορεσμό και

όταν η επιχείρηση έχει πλεονάζουσα παραγωγική δυναμικότητα και πρέπει να τη διοχετεύσει (Υφαντόπουλος, 2006).

Στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων: Η στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων σημαίνει ότι δημιουργούνται καινούρια προϊόντα για τις ήδη υπάρχουσες αγορές ή τροποποιούνται τα προϊόντα που ήδη υπάρχουν με τη δημιουργία νέων χαρακτηριστικών των προϊόντων (π.χ. αλλαγές χρώματος, σχήματος κλπ.), με διάφορες παραλλαγές του προϊόντος, με τη δημιουργία επιπλέον μεγεθών και μοντέλων. Η στρατηγική αυτή ενδείκνυται όταν η επιχείρηση διαθέτει επιτυχημένα προϊόντα που απλά έχουν «ωριμάσει» καθώς επίσης όταν ευνοείται από τις γρήγορες τεχνολογικές εξελίξεις (Υφαντόπουλος, 2006).

Οι στρατηγικές διάσωσης και αναστροφής αφορούν τους λόγους της αποτυχίας. Η σωστή στρατηγική που θα ακολουθηθεί παίζει καθοριστικό ρόλο για την επιχείρηση, διότι την κάνουν προβληματική ή όχι.

Τα συμπτώματα ή ενδείξεις αποτυχίας για μια επιχείρηση είναι: η κακή προσαρμογή στο περιβάλλον, η οποία σημαίνει, αδυναμία προσαρμογής των προϊόντων στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις, ή αδυναμία διαφοροποίησης και υιοθέτησης νέων τρόπων ανταγωνισμού. Επίσης η υπερβολική ανάληψη επιχειρηματικού κινδύνου, χωρίς να έχουν λάβει υπόψη τους οι επιχειρήσεις τη διαθεσιμότητα των πόρων, καθώς και η απουσία εσωτερικού ελέγχου που αφορά επιχειρήσεις που είτε αναπτύσσονται με μεγάλη ταχύτητα, είτε αναπτύσσονται μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων. Τέλος υπάρχουν και μερικοί παράγοντες, οι οποίοι είναι πέρα από τον έλεγχο της επιχείρησης, όπως οι φυσικές καταστροφές, οι κυβερνητικές πολιτικές και οι τεχνολογικές εξελίξεις (Θερίου, 2014).

Η στρατηγική ανόρθωσης σημαίνει ότι η επιχείρηση έχει πολύ χαμηλή απόδοση για μεγάλο διάστημα και βρίσκεται κάτω από το αποδεκτό επίπεδο. Η στρατηγική ανόρθωσης πρέπει να αντιμετωπίσει τα εξής θέματα: Τους ελάχιστους πόρους που διαθέτει όπως το υψηλό κόστος δανεισμού, την αδυναμία νέων χρηματοδοτήσεων, την έλλειψη ταμειακών ροών, το ηθικό των εργαζομένων που ενδέχεται να υπάρχουν εντάσεις, αποχωρήσεις, έλλειψη εμπιστοσύνης, προβλήματα ανάμεσα σε πελάτες, μετόχους και προμηθευτές που παρουσιάζονται επιφυλακτικοί ως προς τη στήριξή της και την πίεση χρόνου δηλαδή αντικειμενικοί χρονικοί περιορισμοί και πιστωτές πιέζουν την επιχείρηση. Τα στάδια της στρατηγικής ανόρθωσης είναι: Το στάδιο συρρίκνωσης – σμίκρυνσης που πρέπει να συγκρατηθούν οι χρηματικές ροές, να μειωθούν τα έξοδα, να περικοπούν οι εργαζόμενοι, να σταματήσουν οι συνεργασίες με πελάτες, να μειωθούν τα ιεραρχικά επίπεδα. Το στάδιο της σταθεροποίησης όπου βελτιώνεται το περιθώριο κέρδους, προσαρμόζεται το μίγμα προϊόντων, εστιάζεται σε αποδοτικές αγορές, προσανατολίζεται σε νέες δραστηριότητες. Το στάδιο

αναδόμησης περιλαμβάνει την ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, την ανάπτυξη καινούριων προϊόντων, την ανανέωση κεφαλαιουχικού εξοπλισμού, τις επιθετικές διαφημιστικές εκστρατείες, την εισαγωγή νέων τεχνολογιών και την ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού (Θερίου, 2014).

2.6. Το υπόδειγμα του Porter

Η φύση του ανταγωνισμού που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση εξαρτάται από κάποιους παράγοντες, ονόματι δυνάμεις ή παράγοντες ανταγωνισμού. Στόχος της ανταγωνιστικής στρατηγικής είναι η ικανότητα προσαρμογής των διαφόρων ενεργειών της επιχείρησης στο ανταγωνιστικό περιβάλλον καθώς επίσης και η μεταβολή αυτών των ενεργειών εν προκειμένου να ωφεληθεί η ίδια η επιχείρηση (Μανιαδάκης και Υφαντόπουλος, 1996).

Ο πρώτος που προσδιόρισε τις κύριες δυνάμεις ανταγωνισμού το 1980, είναι ο καθηγητής M. Porter του Harvard Business School, δημοσιεύοντας ένα βιβλίο με τίτλο «Ανταγωνιστική Στρατηγική» (Competitive Strategy). Οι πέντε κύριες δυνάμεις είναι οι ακόλουθες:

1. Η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών
2. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
3. Η διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών
4. Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων
5. Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2002).

2.7. Μελέτη εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι εκείνος ο χώρος στον οποίο η διοίκηση κάθε επιχείρησης ψάχνει εκείνες τις ευκαιρίες με στόχο να αναπτυχθεί αλλά και να εντοπίσει τα πιθανά προβλήματα που μπορεί να υπάρχουν. Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από το ευρύτερο ή μάκρο περιβάλλον που επηρεάζει κάθε επιχείρηση και από το μικρό περιβάλλον το οποίο είναι ανταγωνιστικό και επηρεάζει το συγκεκριμένο κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η κάθε επιχείρηση (Θερίου, 2005).

Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αναφέρεται στους πόρους της επιχείρησης, καθώς και στον τρόπο με τον οποίον τους εκμεταλλεύεται. Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος βασίζεται στη θεωρία των Πόρων και των Ικανοτήτων της Επιχείρησης και στη θεώρηση της επιχείρησης ως Αλυσίδα Αξίας.

2.8. Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος

Το ευρύτερο – μάκρο περιβάλλον είναι και σχετίζεται με στοιχεία που συνδέονται με το δημογραφικό, τεχνολογικό, πολιτικό-νομικό, παγκόσμιο, κοινωνικό, οικονομικό περιβάλλον. Τα επιμέρους στοιχεία που σχετίζονται με τα περιβάλλοντα αυτά αφορούν αναλυτικά τα εξής στοιχεία:



Οικονομικό: το ΑΕΠ, προσφορά χρήματος, επιτόκιο, υποτίμηση ή ανατίμηση νομίσματος, τιμές, πληθωριστικές τάσεις, ανεργία, μισθοί, διαθεσιμότητα και κόστος ενέργειας.

Πολιτικό-Νομικό: τους Νόμους, κανονισμούς εμπορίου και την πολιτική σταθερότητα, φορολογία, ειδικά κίνητρα, προστασία περιβάλλοντος (Σαρσέντης, 1996).

Κοινωνικό: τη θέση της γυναίκας στην εργασία, τον καταναλωτισμό, το επίπεδο μόρφωσης, τις αλλαγές στον τρόπο ζωής, τη διανομή του εισοδήματος, τη στάση απέναντι στην εργασία και τον ελεύθερο χρόνο (Noe et al, 2006).

Δημογραφικό: το μέγεθος του πληθυσμού και το ρυθμό αύξησής του, την ηλικιακή δομή, το εθνικό μίγμα, το μέσο όρο ζωής, τη διανομή του εισοδήματος και τις δημογραφικές τάσεις (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2002).

Τεχνολογικό: τις εθνικές δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη, τα νέα προϊόντα και τους αυτοματισμούς, τις βιομηχανικές δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη, την προστασία ευρεσιτεχνιών (Θερίου, 2014).

Παγκόσμιο: το άνοιγμα νέων αγορών, τα πολιτικά και πολιτισμικά δρώμενα ανά τον κόσμο και τα χαρακτηριστικά διεθνών αγορών, τις αλλαγές στις υφιστάμενες αγορές (Θερίου, 2014), (Noe et al, 2006).

Ένα εργαλείο κατανόησης του μακρου-περιβάλλοντος και αξιολόγησης της επίδρασης που έχει για την επιχείρηση είναι η ανάλυση PEST.

PEST: Political/Legal, Economic, Socio-Cultural, Technological

PEST – DG: PEST + Demographic + Global

PESTEL ή PESTLE: PEST + Ecological + Legal

STEEPLE: PESTEL + Ethics

STEEPLED: STEEPLE + Demographic

Το Ανταγωνιστικό Μίκρο Περιβάλλον έχει βέβαια ως κέντρο την επιχείρηση και ως χαρακτηριστικά ερευνά την δύναμη που έχουν σε επίπεδο διαπραγμάτευσης οι προμηθευτές, την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, την απειλή που μπορεί να προκύπτει από αντίστοιχα προϊόντα, από τον υφιστάμενο ανταγωνισμό και από τον κίνδυνο εισόδου νέων ανταγωνιστών στον κλάδο (Θερίου, 2014).

Ειδικότερα τα επιμέρους στοιχεία και οι παράγοντες που προσδιορίζουν το Ανταγωνιστικό Μίκρο Περιβάλλον αναλυτικότερα διαμορφώνονται από την πιθανότητα, που διατυπώνεται ως απειλή, για την είσοδο νέων ανταγωνιστών στην αγορά και αφορά τις οικονομικές κλίμακες, τις απαιτήσεις σε κεφάλαια, τη διαφοροποίηση των προϊόντων, την πρόσβαση σε κανάλια διανομής, νομικούς περιορισμούς και το φόβο αντίδρασης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις. Ακόμη από τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, δηλαδή τον αριθμό προμηθευτών, το βαθμό διαφοροποίησης προϊόντων του προμηθευτή, το μέγεθος και τη σημασία του αγοραστή, τη δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων του προμηθευτή και τη δυνατότητα αντιμετώπισης των προμηθευτών (Στάμκος, 2010).

Επιπλέον η διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών σχετίζεται με το μέγεθος του αγοραστή, τον αριθμό προμηθευτών, την ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος τις πληροφορίες για το κόστος της εταιρείας, και την κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω.

Η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα σημαίνει την ύπαρξη «κοντινών» υποκατάστατων, την τάση καταναλωτών προς τα υποκατάστατα προϊόντων και την επίδραση της τιμής.

Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός αφορά το ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς, τα υψηλά σταθερά κόστη και τις οικονομίες κλίμακας, την έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα, τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, τις προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς και την ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου (Πετρίδου, 2001).

Τα αποτελέσματα ανάλυσης εξωτερικού περιβάλλοντος αφορούν τα παρακάτω:

Ευκαιρίες: Είναι δηλαδή οποιαδήποτε ευνοϊκή συνθήκη στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και περιλαμβάνουν εξελίξεις ή παράγοντες όπως πολιτικές, τεχνολογικές και οικονομικές αλλαγές που αν αξιοποιηθούν σωστά θα διευκολύνουν την υλοποίηση της στρατηγικής.

Απειλές ή οποιεσδήποτε ανεπιθύμητες καταστάσεις στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, που μπορεί να αποβούν ζημιογόνες για τη στρατηγική της. Με άλλα λόγια εμπόδια που ορθώνονται για την ομαλή πορεία υλοποίησης της στρατηγικής (Σαρσέντης, 1996).

Οι ερωτήσεις λοιπόν στις οποίες καλείται να απαντήσει η έρευνα, να διερευνήσει για να αποφασίσει την πολιτική της μια επιχείρηση σε σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον είναι:

Σε ό,τι αφορά τις ευκαιρίες, η είσοδος σε νέες αγορές ή τμήματα, η διαφοροποίηση σε συσχετισμένα προϊόντα, η προσθήκη νέων προϊόντων στην ποικιλία που ήδη υπάρχει, η προσθήκη συμπληρωματικών προϊόντων, η κάθετη ολοκλήρωση και η ταχύτερη ανάπτυξη της αγοράς.

Σε ό,τι αφορά τις απειλές η πιθανή είσοδος νέων ανταγωνιστών, οι αυξανόμενες πωλήσεις υποκατάστατων προϊόντων, η χαμηλή ανάπτυξη αγοράς, η αυξανόμενη διαπραγματευτική δύναμη των πελατών και των προμηθευτών, οι αυξανόμενες ανταγωνιστικές πιέσεις, η αδυναμία σε κατάσταση ύφεσης, οι ενάντιες κυβερνητικές πολιτικές, οι μεταλλασσόμενες ανάγκες, οι προτιμήσεις των αγοραστών και οι δυσμενείς δημογραφικές αλλαγές.

2.9. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Με τον όρο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, εννοούμε όταν μια επιχείρηση αναπτύσσει εκείνα τα χαρακτηριστικά που της επιτρέπουν να δρα αποτελεσματικότερα από άλλες επιχειρήσεις, με στόχο την ηγετική της θέση στον κλάδο ή την αγορά που την ενδιαφέρει (Barney, 1991), (Kotler, 2000). Οι στρατηγικές επίτευξης συγκριτικού πλεονεκτήματος αφορούν στην ανάπτυξη συγκριτικού-ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Συγκριτικό-ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η δυνατότητα μιας επιχείρησης να αποδίδει περισσότερο από τις υπόλοιπες του κλάδου στον οποίο ανήκει. Βασικά χαρακτηριστικά του συγκριτικού/ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι ότι: δημιουργεί ατελείς συνθήκες ανταγωνισμού, είναι διατηρήσιμο, ταιριάζει σε εξωστρεφή περιβάλλοντα και οδηγεί σε μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους (Παπαδάκης, 2016).

Στρατηγική ηγεσίας κόστους: Η στρατηγική ηγεσίας κόστους εφαρμόζεται όταν η επιχείρηση έχει ως στόχο τη μείωση του κόστους σε κάθε επίπεδο της στην παραγωγή προϊόντων ή και υπηρεσιών έτσι ώστε να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της. Τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης είναι ότι απευθύνεται στο σύνολο της αγοράς επιδιώκοντας μεγάλους όγκους παραγωγής, επενδύει μεγάλα κεφάλαια για να ανακαλύψει τρόπους μείωσης του κόστους, χρησιμοποιεί τεχνικές μαζικής παραγωγής και έχει πολύ καλή προσβασιμότητα σε πρώτες ύλες.

Στρατηγική διαφοροποίησης: Στοχεύει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μοναδικότητας έναντι των άλλων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων καθώς επίσης υπάρχει δυνατότητα μεγαλύτερης τιμής. Επίσης η διαφοροποίηση εξαρτάται από τον προσδιορισμό και την κατανόηση του στρατηγικού πελάτη και εκτός από χειροπιαστή μπορεί να είναι και αντιληπτή (Θερίου, 2014).

3. Ανθρώπινο δυναμικό-Ορισμός

Η εποχή μας χαρακτηρίζεται από ραγδαίες αλλαγές και κυρίως τεχνολογικές οι οποίες έχουν ως αποτέλεσμα ο χώρος των επιχειρήσεων να εκσυγχρονίζεται, να χρησιμοποιούνται διαρκώς διάφορες και διαφορετικές μηχανές για την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών (Sarma, 2009).

Παρόλα ταύτα βασικό στοιχείο και εκείνο που κινεί μια επιχείρηση είναι ο άνθρωπος, δηλαδή το ανθρώπινο δυναμικό το οποίο επανδρώνει μια επιχείρηση. Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι καθοριστικός για την ανάπτυξη και λειτουργία μιας επιχείρησης και για τον λόγο αυτόν, ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια, ο τρόπος διοίκησης και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού έχει αναχθεί σε επιστήμη αφού ο ανθρώπινος παράγοντας παίζει τον βασικότερο ρόλο στην ανάπτυξη της (Leopold, 2002). Σύμφωνα με τα λεγόμενα του Αριστοτέλη: «Κάνουν καλύτερη δουλειά όσοι εργάζονται από ευχαρίστηση». Το ίδιο και ο Περικλής: «ζητούσε από τους Αθηναίους να μη θρηνούν τα σπίτια και τα κτήματά τους αλλά τους ανθρώπους. Γιατί δεν κάνουν αυτά τους ανθρώπους, αλλά οι άνθρωποι αυτά». Όπως πιστεύει και ο πρώην πρόεδρος της General Electric, Jack Welch: «Τα τρία πιο σημαντικά πράγματα που πρέπει να μετράει μια επιχείρηση είναι η ικανοποίηση των πελατών, η ικανοποίηση των εργαζομένων και οι ταμειακές ροές. Όταν οι πελάτες είναι ευχαριστημένοι, αυξάνει και το μερίδιο αγοράς. Με ικανοποιημένους εργαζόμενους βελτιώνεται η παραγωγικότητα, η ποιότητα, η περηφάνια και η δημιουργικότητα. Οι ταμειακές ροές είναι ο σφυγμός της επιχείρησης» (Δούκας, 2007). Καθώς οι εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες λειτουργίας των επιχειρήσεων μεταβάλλονται διαρκώς, αναπτύσσεται σημαντικά και η επιστήμη της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.

Το θέμα της διαχείρισης ή διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού έχει γίνει αντικείμενο μελέτης και αναφέρεται στις απόψεις, τη φιλοσοφία, τις διαδικασίες, πολιτικές, τη φιλοσοφία με άλλα λόγια με την οποία προσεγγίζεται και ορίζεται (French, 1994).

Οι σύγχρονοι ορισμοί που δίδονται για τη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων θεωρούν ότι οι εργαζόμενοι αποτελούν ένα σημαντικό ρόλο ως προς το να πετύχει κάθε επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αφού η ανάγκη του προσωπικού και η διαχείριση του θεωρείται βασικός κρίκος για την επιτυχία. Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού περιγράφεται σαν ένα σύμπλεγμα ενεργειών, εστιάζοντας στη διαχείριση των εργαζομένων, με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης (Byars & Rue, 2006). Η τεράστια ανάγκη της διοίκησης ανθρώπινων πόρων συνδέεται με τις επιχειρηματικές στρατηγικές. Έτσι η επιχείρηση και ειδικότερα τα αρμόδια στελέχη στοχεύουν στην επιτυχία πολλών στόχων οι οποίοι μπορεί και να

αλληλοσυγκρούονται. Οι αντίθετοι στόχοι είναι τόσο η σωστή αντιμετώπιση για την ευημερία του ανθρώπου σε μια επιχείρηση, όσο και τα συμφέροντα της οικονομικής μονάδας, δηλαδή κερδοφορία (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή 2003). Ένας άλλος ορισμός για τη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων είναι αυτός ο οποίος «σχεδιάζει, οργανώνει, κατευθύνει, ελέγχει τις προμήθειες, την ανάπτυξη, την αποζημίωση, την ολοκλήρωση, τη συντήρηση έτσι ώστε να επιτευχθούν οι τελικοί στόχοι της επιχείρησης» (Flippo, 1980). Επιπλέον, ο Ivancevich και ο Glueck θεωρούν τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ως «τη λειτουργία που εκτελείται σε οργανισμούς, η οποία διευκολύνει την αποτελεσματικότερη χρήση των εργαζομένων προκειμένου να επιτύχουν τόσο ομαδικούς όσο και ατομικούς στόχους» (Ivancevich & Glueck, 1989).

Οι επικρατέστεροι ορισμοί από αυτούς που έχουν δοθεί είναι:

α) η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ή Διοίκηση Προσωπικού, η οποία σχετίζεται με τον τρόπο με τον οποίο προσεγγίζει η διοίκηση μιας επιχείρησης, δραστηριοποιεί τους ανθρώπους τους οποίους απασχολεί, δηλαδή τους πάσης φύσεως εργαζομένους σε αυτήν. Αφού επιχείρηση είναι μια οικονομική μονάδα που έχει ως σκοπό την ανάπτυξη και την παραγωγή κερδών, η επιστήμη της διαχείρισης αντιλαμβανόμαστε ότι είναι μια σπουδαία δραστηριότητα και βοηθάει στην ανέλιξη και αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού της. Κατά συνέπεια σημαντική και κρίσιμη για να επιτευχθούν οι σκοποί και στόχοι της επιχείρησης.

β) Η Διοίκηση των Ανθρωπίνων Πόρων περιέχει και διάφορες λειτουργίες, όπως είναι η εκπαίδευση, η επιλογή των υποψηφίων, ο προγραμματισμός, η αμοιβή αλλά και η αξιολόγηση των εργαζομένων. Όλα αυτά είναι στοιχεία τα οποία κάθε επιχείρηση μπορεί και πρέπει να τα χρησιμοποιήσει και να τα αξιοποιήσει ώστε με τη χρηστή διαχείριση να πετύχει στόχους, κέρδος, αντοχή στον ανταγωνισμό. Αυτά για να επιτευχθούν χρειάζεται το περιβάλλον της εργασίας να είναι υγιές, ικανοποίηση των εργαζομένων, άρα γνώση διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων.

γ) Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι η ευθύνη που έχει η διεύθυνση της επιχείρησης να διοικεί τα άτομα που την επανδρώνουν. Το προσωπικό της επιχείρησης είναι αυτό το οποίο θα συμβάλλει στην επιτυχία των στόχων της επιχείρησης και θα βοηθήσει στην ανάπτυξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι άλλων επιχειρήσεων. Μέθοδοι διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και στρατηγικές της επιχείρησης πρέπει να έχουν άμεση σύνδεση και οι υπεύθυνοι για

την διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων να συνδράμουν την ανώτατη διοίκηση για την επιτυχία της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003).

Χαρακτηριστικό στοιχείο στους παραπάνω ορισμούς είναι ότι τονίζει την σημαντικότητα του ανθρώπινου δυναμικού για μια επιχείρηση και την σωστή διαχείρισή του. Στο πέραςμα του χρόνου ο όρος εργαζόμενος ή ο όρος προσωπικό έχει αντικατασταθεί από έναν σύγχρονο όρο, αυτόν του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτός ο όρος ακριβώς τονίζει το σημαντικό του ρόλο σε μια σύγχρονη οικονομική μονάδα και στο πώς ο άνθρωπος παράγοντας μπορεί να βοηθήσει στην εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης. Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε, ότι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ασχολείται κυρίως με τη διαχείριση των εργαζομένων εντός της επιχείρησης, δίνοντας έμφαση στις πρακτικές, στις πολιτικές και τα συστήματα (Collings & Wood, 2009).

Καταλήγοντας παραθέτουμε δύο από τους επικρατέστερους ορισμούς οι οποίοι αποδίδουν το περιεχόμενο του όρου:

«Ανθρώπινοι πόροι είναι το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μιας επιχείρησης που μπορεί να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και στόχων της» (Jackson & Schuler, 2000).

«Η Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης» (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003).

3.1. Ιστορία διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και διαχείρισης ανθρώπινων πόρων

Η δημιουργία και η ανάπτυξη επιχειρήσεων είναι δραστηριότητα η οποία έρχεται από παλιά. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αναπτύχθηκε κατά τα μέσα του 19^{ου} αιώνα, στοχεύοντας στην ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων. Στο διάβα των αιώνων βέβαια έχουν γίνει πολλά βήματα τόσο στον τρόπο οργάνωσης όσο και στον τρόπο λειτουργίας. Αυτό το στοιχείο το οποίο είναι απαραίτητο άμα δε και υποχρεωτικό είναι η ανάγκη άσκησης διοίκησης. Και το θέμα αυτό απασχόλησε και απασχολεί και έχουν αναπτυχθεί θεωρίες και απόψεις για το πώς πρέπει να χρησιμοποιείται και να εφαρμόζεται η διοίκηση ώστε η λειτουργία της επιχείρησης να είναι ομαλή και εποικοδομητική (Tyson et al, 2004).

Η Διοίκηση είναι ένα σύνολο δραστηριοτήτων με βάση τις οποίες επιτυγχάνονται ο τρόπος λειτουργίας, οι στρατηγικές, η ανάπτυξη και ο έλεγχος των δεδομένων. Η χρηστή διαχείριση είναι αυτή που στοχεύει στην πραγματοποίηση των στόχων μιας επιχείρησης που είναι η ανάπτυξη, το κέρδος και οι παροχές (Σαρμανιώτης, 2012).

Η διαχείριση αρχίζει να αναπτύσσεται ως επιστήμη της οικονομίας στα τέλη του 19^{ου} αι. και στις αρχές του 20^{ου}. Πολλοί σημαντικοί επιστήμονες ασχολήθηκαν με αυτήν, όπως οι Frederick Taylor, ο Max Weber, ο Henry Fayol. Κατά την περίοδο του Μεσοπολέμου το ενδιαφέρον στράφηκε στην ανθρώπινη συμπεριφορά μέσα στην επιχείρηση ενώ μετά τον Β' παγκόσμιο πόλεμο αναπτύσσεται η θεωρία των συστημάτων, γίνονται έρευνες και η διαχείριση αναγορεύεται σε επιστήμη. Από τις αρχές του 20^{ου} αι. γίνεται λόγος για διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αρχικά από τον Frederic Taylor (1911) στην Αμερική και τον Henri Fayol (1918) στη Γαλλία. Ο Taylor βασιζόμενος στη θεωρία ότι χρειάζεται σωστή επιλογή προσωπικού και κατάλληλη εκπαίδευσή του σε μία επιχείρηση, σχεδιάζει την άριστη γραμμή παραγωγής και απεικονίζει το χρόνο κίνησης και την ανάλυση κάθε εργασίας. Ως συμπέρασμα είναι ότι μπορεί να μειωθεί ο χρόνος κατά τον οποίο εκτελείται μια εργασία, γεγονός που θα είναι θετικό για τους εργαζομένους αλλά και για τις ίδιες τις επιχειρήσεις (Σαρμανιώτης, 2012).

Ο Fayol, ο οποίος ήταν Γάλλος βιομήχανος, πιστεύει ότι η διοίκηση μιας επιχείρησης είναι πρόπον να στηρίζεται και να εφαρμόζει τις αρχές της διαχείρισης ενώ οι εργαζόμενοι είναι αυτοί οι οποίοι θα πρέπει να διαθέτουν ομαδικό πνεύμα και το αίσθημα της δικαιοσύνης και επίσης να μην τοποθετούν το ατομικό τους συμφέρον πάνω από τα συμφέροντα της επιχείρησης.

Αυτός ο οποίος μίλησε και όρισε λειτουργίες όπως, σχεδιασμός, οργάνωση, κατάρτιση, αξιολόγηση είναι ο Luther Gulick ο οποίος θεωρείται θεμελιωτής της επιστημονικής διοίκησης, ενώ ο Herbert Simon (1949), ο οποίος θεωρείται από τους πλέον αξιόλογους μελετητές του μεσοπολέμου, θεωρεί ότι πρέπει να βρεθούν εκείνες οι καταστάσεις που οδηγούν μια επιχείρηση σε αποδοτικότητα και ότι οι έρευνες μέσα από τις θετικές επιστήμες θα οδηγούσαν στην εύρεση τρόπων (Χατζηπαντελή 1999).

Αρχικά δηλαδή μιλάμε για διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, αργότερα για ανθρώπινες σχέσεις και η μελέτη και έρευνα κάνει στροφή και από τον καθαρά και μόνο οικονομικό τομέα ρίχνει το ενδιαφέρον στον ανθρώπινο παράγοντα. Ο εμπνευστής της σχολής αυτής είναι ο Elton Mayo, ο οποίος ερευνά και εξετάζει ποια είναι εκείνα τα στοιχεία που επηρεάζουν την απόδοση του προσωπικού, όπως για παράδειγμα οι συνθήκες εργασίας. Άλλοι ερευνητές όπως οι Lewin, Roethlisberger, Mary Parker-Follett, και Leavitt υποστήριζαν ότι η οργάνωση των εργαζομένων και η ικανοποίηση των αναγκών τους σε κοινωνικό και εργασιακό περιβάλλον είναι τα στοιχεία αυτά που θα δώσουν ώθηση στην αύξηση της παραγωγικότητας. Από τη δεκαετία του 1950 και μετά έχουμε ανάπτυξη επιστημών που ασχολούνται με την συμπεριφορά. Κύριοι εκπρόσωποι αυτού του ρεύματος υπήρξαν οι McGregor και Likert, Argyris, Maslow, Barnard, οι οποίοι προσέγγισαν την ανθρώπινη συμπεριφορά ως οργανωτικό και διοικητικό φαινόμενο, μελέτησαν την ηγεσία και την παρακίνηση, εστιάζοντας στις ανάγκες του προσωπικού αλλά και μελετώντας τα συμφέροντα τόσο των εργαζομένων όσο και της επιχείρησης, υποστήριζαν ότι μέσω της εργασίας ο άνθρωπος αναπτύσσεται και γι' αυτό οι άνθρωποι θα πρέπει να εργάζονται. Την ίδια δεκαετία του 1950, οι March, Simon και Cyert αναπτύσσουν την νέο-κλασική θεωρία θεωρώντας ότι οι οργανώσεις οι οποίες έχουν λογική και σκοπούς λειτουργούν ως οντότητες, οι οποίες οδήγησαν στη χρήση της στατιστικής και μαθηματικών μοντέλων για να λαμβάνονται αποφάσεις αλλά και για να αναπτύσσεται ο γραμμικός προγραμματισμός (Χατζηπαντελή 1999).

Ακολούθως μεσουράνησαν οι Pascale, Athos, Peters και Waterman, διαμορφωτές της σχολής της Υπεροχής που περιγράφουν την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων δίνοντας έμφαση σε αυτό που φαίνεται και όχι στις απόψεις με δεδομένο όμως το γεγονός ότι τα ζητήματα των εργαζομένων έχουν ασκήσει επιρροή στους ιθύνοντες της επιχείρησης (Χατζηπαντελή 1999).

Από τη δεκαετία του 1980 αναπτύσσεται ένας νέος τρόπος προσέγγισης για τη διοίκηση του προσωπικού, ο οποίος αποτυπώνεται με τον όρο: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, προσέγγιση η οποία δίνει και ρίχνει το βάρος στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Επιδίωξη δηλαδή είναι να ενεργοποιήσει ένα πιστό και ικανό ανθρώπινο δυναμικό μέσα από στρατηγικές οι

οποίες θα οδηγούν σε ολοκληρωμένες πολιτισμικές και προσωπικές διαρθρωτικές αλλαγές και τεχνικές (Storey, 1995).

Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν ότι το κεφάλαιο που αφορά στη σχέση του εργαζομένου με την επιχείρηση στη οποία εργάζεται έχει απασχολήσει από παλιά και ποικιλοτρόπως τους ερευνητές και έχει οδηγήσει σε ανάπτυξη θεωριών, απόψεων, αντιλήψεων οι οποίες έχουν καταταχτεί στις εξής κατηγορίες –χαρακτηρισμούς, με βάση και αυτά τα οποία πρεσβεύουν.

1. Κλασική ή μηχανιστική προσέγγιση. Σηματοδοτεί τη μετάβαση από την αγροτική στη βιομηχανική ζωή και κοινωνία. Είναι η περίοδος εκείνη κατά την οποία δημιουργείται η ανάγκη της αποδοτικότητας για τους εργαζόμενους αλλά ταυτόχρονα οι εργαζόμενοι δεν έχουν λόγο ούτε εκφέρουν γνώμη. Στόχος η παραγωγικότητα και ο τυποποιημένος, μηχανικός τρόπος εργασίας.

2. Των ανθρωπίνων σχέσεων. Η προσέγγιση αυτή μεταφέρει το ενδιαφέρον και ασχολείται με το προσωπικό μιας επιχείρησης θεωρώντας ότι το προσωπικό, όντας άνθρωποι, μεταφέρει χρησιμότητα και ενθάρρυνση στο περιβάλλον που εργάζεται. Μέσα από παρατηρήσεις και έρευνες που έγιναν, όπως για παράδειγμα αυτές του Mayo Elton μεταξύ 1924 και 1933, συμπέραναν ότι τόσο οι ψυχολογικοί όσο και οι κοινωνικοί παράγοντες επηρεάζουν την εργασία και την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Επιπλέον φάνηκε ότι και οι περιβαλλοντικοί παράγοντες, όπως για παράδειγμα η θερμοκρασία και ο φωτισμός του χώρου δουλειάς, αλλά και η ομαδικότητα αποτελούν σοβαρούς παράγοντες στην αύξηση της αποδοτικότητας και στην παραγωγικότητα.

3. Ορθολογιστική. Η ορθολογιστική προσέγγιση θεωρεί τις επιχειρήσεις υπεύθυνες για την λήψη αποφάσεων και τη λύση των προβλημάτων που προκύπτουν. Επιπλέον όμως και οι υπάλληλοι πρέπει να αντικρίζονται ως όντα που διαθέτουν λογική, άρα έχουν και δεξιότητες και οργανωτικές ικανότητες, οπότε και το προσωπικό προγραμματίζει, αποκτά εμπειρίες, μαθαίνει μέσα από αυτές. Με τον τρόπο αυτόν βοηθάει στο να επιβιώσει αλλά και να αναπτυχθεί η επιχείρηση αφού γίνεται αποτελεσματική.

4. Σύγχρονες προσεγγίσεις. Οι σύγχρονες προσεγγίσεις συμβαδίζουν με τις νέες απόψεις οι οποίες μιλούν για όραμα που έχει κάθε επιχείρηση που μαζί με τα άτομα που εργάζονται σε αυτήν, τους στόχους που τίθενται, την τεχνολογία, τις πληροφορίες αλλά και την αλληλεπίδραση με την κοινωνία, αποτελούν τα κύρια και απαραίτητα στοιχεία της επιχείρησης. Στοιχεία με τα οποία συνδέεται και ο εργαζόμενος ως μετέχων στο κοινό όραμα και στην επιτυχία των στόχων της επιχείρησης (Ιορδάνογλου 2008).

Οι επιχειρήσεις δεν είναι κάτι στατικό, είναι ζωντανοί οργανισμοί, οι οποίοι αναπτύσσονται, αποδίδουν, οργανώνονται αλλά και προσαρμόζονται και αλλάζουν ανάλογα και με τις αλλαγές και εξελίξεις που σημειώνονται σε κοινωνικό και τεχνολογικό επίπεδο. Αυτό φαίνεται και από τις θεωρίες και προσεγγίσεις τις οποίες αναφέραμε για τον τρόπο οργάνωσης και διοίκησης που δεν είναι πάντα ο ίδιος. Έτσι λοιπόν μπορεί για παράδειγμα μία επιχείρηση να κάνει αλλαγές, όπως να εμπλουτίζει τον τεχνολογικό της εξοπλισμό αλλά και να συγχωνεύει τμήματά της, να επεκτείνεται σε νέες αγορές αλλά και να μειώνει το προσωπικό της, να μπορεί ή όχι να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των πελατών της, να αντέχει ή όχι στον ανταγωνισμό, να δημιουργεί νέες θέσεις εργασίας. Όλα αυτά επηρεάζονται από το περιβάλλον και την υπάρχουσα πραγματικότητα. Όταν δε το περιβάλλον είναι το παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον της εποχής μας οι επιδράσεις, οι αλλαγές, οι εξελίξεις είναι ραγδαίες και πολλές φορές απρόβλεπτες. Αυτό έχει συνέπειες πρωτίστως για το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης (Ιορδάνογλου 2008), αφού οι αλλαγές θα επιδράσουν αρχικά τον τρόπο λειτουργίας και οργάνωσης. Έναν τρόπο ο οποίος είναι κατά πολύ διαφορετικός από προηγούμενες εποχές και περιόδους εφόσον η εισαγωγή των μηχανών και η καλπάζουσα τεχνολογική ανάπτυξη έχει επιφέρει τεράστιες αλλαγές και στον τρόπο εργασίας. Έτσι το προσωπικό μιας επιχείρησης μπορεί να εργάζεται με συνεχές ωράριο τώρα και αυτό να θεωρείται θετικό αλλά είναι αβέβαιο για τον εργαζόμενο αν θα συνεχίσει να το έχει αφού καινούργιες μορφές εργασίας ήδη έχουν επεκταθεί όπως οι ευέλικτες μορφές απασχόλησης και η τηλεργασία. Οι καταστάσεις αυτές μπορούν για παράδειγμα να αλλάξουν την πραγματικότητα εργασίας σε ένα τμήμα και η πιθανότητα να συμβεί και μόνο δημιουργεί ανασφάλεια και άγχος, φέρνει την αβεβαιότητα για το μέλλον του εργαζόμενου. Με τον τρόπο αυτόν επηρεάζεται η ψυχολογία των εργαζομένων, θετικά ή αρνητικά. Για κάποιον που μπορεί να επιλέξει και να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα θετικά, για κάποιον άλλον όμως που δεν έχει δυνατότητα επιλογής του δημιουργεί αρνητικά συναισθήματα, άγχος και φόβο για την επαγγελματική του εξέλιξη (Grafanaki, 2020).

Καταλαβαίνουμε λοιπόν ότι δημιουργείται μία καινούργια κατάσταση για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, διαφορετική από αυτήν που ίσχυε σε παλαιότερες εποχές. Ειδικότερα, παλαιότερα ήταν ασφαλώς οι άνθρωποι απαραίτητοι για κάθε επιχείρηση αλλά το συγκριτικό πλεονέκτημα το αποτελούσαν οι μηχανές και το κεφάλαιο, ενώ το προσωπικό ήταν έμπιστο και αποδέχονταν απλά τα προσφερόμενα από την επιχείρηση (Grafanaki, 2020).

Στη σημερινή παγκοσμιοποιημένη πραγματικότητα αυτό που συντελεί στην ανάπτυξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι το ανθρώπινο δυναμικό. Ιδιαίτερα συντελούν σε αυτό οι εργαζόμενοι που έχουν ταλέντα, προσόντα και γνώσεις. Παράλληλα ασφαλώς έχουν αυξηθεί και οι απαιτήσεις των εργαζομένων, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι με αυξημένα προσόντα να

μετακινούνται εύκολα και ανάλογα με τις προσφερόμενες σε αυτούς αμοιβές. Αντίστοιχα και τα στελέχη των επιχειρήσεων θα πρέπει να είναι σε θέση να διαχειρίζονται τις ραγδαίες αλλαγές που συμβαίνουν, την είσοδο εργαζομένων με διαφορετικές κουλτούρες, λόγω της μετανάστευσης μαζί με το δεδομένο των απαιτήσεων των εργαζομένων που στην πλειοψηφία τους είναι εξοικειωμένοι με την τεχνολογία αλλά χωρίς την αφοσίωση στην επιχείρηση αποκλειστικά, αφού αναζητούν επαγγελματική επιτυχία. (Κανελλόπουλος, 2008). Η υιοθέτηση νέων και ευέλικτων μορφών εργασίας είναι ένα ακόμη χαρακτηριστικό από πλευράς των επιχειρήσεων αφού έτσι μειώνεται το κόστος και σε αυτό οφείλουν να προσαρμοστούν στελέχη και εργαζόμενοι. Τα στελέχη με τον τρόπο αυτόν επιδιώκουν μείωση κόστους και αύξηση αποδοτικότητας και κερδών με ταυτόχρονη προσπάθεια δημιουργίας οράματος για την επιχείρηση το οποίο θα πρέπει να ακολουθήσουν και οι εργαζόμενοι για να πετύχει. Αυτό για να πετύχει χρειάζεται να καλλιεργηθεί σωστή επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και ιθυνόντων της επιχείρησης, να γίνει εκπαίδευση για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων και γνώσεων, η ηγετική ομάδα να είναι ικανή και αναλόγων προσόντων. Επιπλέον οι ικανότητες, οι πρωτοβουλίες, οι γνώσεις, η αφοσίωση στην εργασία, ο προσανατολισμός στους στόχους να είναι εκείνα τα στοιχεία που θα εκτιμώνται και θα επιβραβεύονται προκειμένου να οδηγούν και στην ανέλιξη της επιχείρησης αλλά και στην ευχαρίστηση των εργαζομένων. Υπάρχουν λοιπόν αυτές οι προκλήσεις τις οποίες οφείλουν να διαχειρίζονται με επιτυχία τα διευθυντικά στελέχη και γιαυτό η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού χρειάζεται ικανούς ηγέτες, με γνώσεις, ευαισθησίες και δύναμη για να συγκεράσουν την ικανοποίηση του προσωπικού με την κοινωνική δικαιοσύνη αλλά και με την βιωσιμότητα, αποτελεσματικότητα και επιτυχία της επιχείρησης (Ιορδάνογλου 2008), (Καδά, 2011).

3.2. Το πεδίο εφαρμογής της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (προσλήψεις, απολύσεις, εκπαίδευση κλπ)

Η εποχή μας είναι μια εποχή προκλήσεων και σκληρού ανταγωνισμού για τον κόσμο των επιχειρήσεων. Επιχειρήσεις οι οποίες για να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις αυτές χρειάζεται να βρουν λύσεις βασισμένες σε καινοτόμες ιδέες, να αναπτύξουν την τεχνολογία τους, να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό αλλά και τη μειωμένη ζήτηση των προϊόντων τους, και μέσα σε αυτό το περιβάλλον να μπορέσουν να επιβιώσουν.

Η επίτευξη του στόχου αυτού είναι δύσκολη και αυτό που χρειάζεται να διαθέτει μία επιχείρηση για να τον πετύχει είναι η πρόβλεψη, δηλαδή η ικανότητα να προβλέπουν τα στελέχη της την κατάσταση και τις ανάγκες της αγοράς και να προβαίνουν σε αναθεωρήσεις απόψεων σε ό,τι σχετίζεται με τον ανταγωνισμό, την διοίκηση της επιχείρησης και την οργάνωση (Ξηροτύρη- Κουφίδου, 2010) και αυτό μπορεί να γίνει και μέσω της διαφοροποίησης (Hamel & Prahalad, 1989), μια επιχείρηση θα πρέπει να δρα με απώτερο σκοπό την επίτευξη αυτής.

Το τμήμα της Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ένα σημαντικό κομμάτι κάθε επιχείρησης αφού έργο της είναι να συνδέει την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης με τη συνεργασία των άλλων τμημάτων, δίνοντας με σύνεση και επαγγελματισμό τα απαραίτητα στοιχεία για το ανθρώπινο δυναμικό. Θέτει αρχές και στόχους πάνω στους οποίους χρειάζεται η δημιουργία ενιαίας κουλτούρας για την επίτευξή τους.

Ο τρόπος διοίκησης κάθε επιχείρησης μπορεί να διαφέρει, αφού η κάθε επιχείρηση αναπτύσσει δική της φιλοσοφία και αντιμετωπίζει διάφορες καταστάσεις. Σημαντικό ρόλο όμως σε κάθε περίπτωση παίζει ο τρόπος με τον οποίο οφείλουν να αντιμετωπίζουν τους εργαζόμενους και σε αυτό το θέμα υπάρχουν κοινά στοιχεία, όπως είναι οι γνώσεις που διαθέτουν ή πρέπει να διαθέτουν ιθύνοντες και εργαζόμενοι, προσέλκυση νέων υποψηφίων εργαζομένων με πολλά προσόντα, διατήρηση του κατάλληλου προσωπικού, προσπάθεια βελτίωσής τους αλλά και βελτίωση της παραγωγικότητας, μαζί με την ενημέρωση των εργαζομένων για το όραμα και τους στόχους που αυτοί έχουν θέσει και τέλος την ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων (Κατσαλής, Τσώκος, 2009). Ειδικότερα η διαχείριση ξεκινάει από την στιγμή που έχουν καταρτιστεί και οργανωθεί οι απαραίτητες στρατηγικές ανάγκες για τη λειτουργία τους. Επόμενο βήμα η επάνδρωση των τμημάτων και η κάλυψη όλων των αναγκών και όλων των τμημάτων.

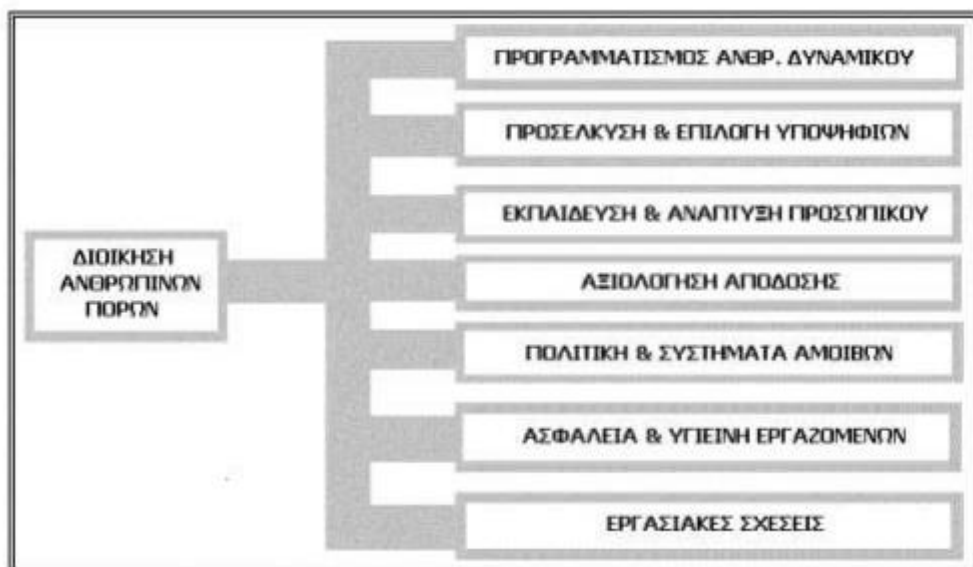
Το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού από αυτό το σημείο αναλαμβάνει την ευθύνη με τα στελέχη και τους διευθυντές να εκπληρώσουν την κάλυψη των αναγκών. Πρώτο βήμα είναι η πρόσληψη, διαδικασία η οποία παρέχει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να επανδρώσει τα τμήματά της, έτσι ώστε να εξασφαλίσει τη λειτουργία της και την επίτευξη των στόχων της, διαδικασία η οποία περιλαμβάνει και την προσέλκυση νέων υποψηφίων για εργασία. Αυτό όμως με τη σειρά του είναι και θέμα επικοινωνίας αφού θα πρέπει οι υποψήφιοι να πεισθούν ότι πρέπει να αρπάξουν την ευκαιρία που τους προσφέρει η συγκεκριμένη επιχείρηση. Από την άλλη με την πρόσληψη η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να καλύψει τις κενές ή θέσεις που πρόκειται να δημιουργηθούν επιλέγοντας τους πλέον κατάλληλους για την εργασία (Gomez-Mejia et al, 2010). Υπάρχουν διάφοροι τύποι προσλήψεων και διάφορες πηγές από τις οποίες μπορεί να αντλήσει μία επιχείρηση τους εργαζόμενους που χρειάζεται, όπως είναι για παράδειγμα μέσω διαφήμισης, με ηλεκτρονική πρόσκληση αλλά και από το υπάρχον προσωπικό (Rothwell, 2012).

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι εκείνες οι διαδικασίες που οφείλει κάθε επιχείρηση να ακολουθήσει έτσι ώστε να εκπληρώσει τους στόχους που έχει βάλει. Οι διαδικασίες αυτές είναι οι εξής: αρχικά ο προγραμματισμός των ανθρωπίνων πόρων, μία ενέργεια που έχει στρατηγικό χαρακτήρα και ο σκοπός της είναι να προβλέψει τις ανάγκες που έχει η επιχείρηση σε προσωπικό ώστε να καλύψει τις μελλοντικές θέσεις εργασίας. Για να είναι σωστός όμως ο προγραμματισμός των ανθρωπίνων πόρων απαραίτητη προϋπόθεση είναι η ανάλυση τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, με στόχο να γίνει σωστότερα η προσφορά και η ζήτηση του ανθρώπινου δυναμικού και γι' αυτό πρέπει να ακολουθηθούν συγκεκριμένες διαδικασίες και ειδικότερα να διερευνηθούν οι συνθήκες που επικρατούν στην αγορά εργασίας, να προβλεφτούν οι ανάγκες της επιχείρησης προκειμένου να μπορέσουν να επιτευχθούν οι μακροχρόνιοι στόχοι της, να γίνει καταγραφή γνώσεων, ειδικοτήτων, δεξιοτήτων του προσωπικού όλων των τμημάτων της επιχείρησης, να υπάρχει γνώση καλή της υφιστάμενης νομοθεσίας και των συλλογικών συμβάσεων εργασίας.

Ακολουθεί η προσέλκυση και επιλογή των υποψηφίων, εντοπίζονται δηλαδή οι δυνητικά υποψήφιοι στην αγορά εργασίας και σε αυτήν τη φάση γίνεται η πρόσκληση για εκδήλωση ενδιαφέροντος συγκεκριμένων θέσεων εργασίας και μέσα από διάφορες διαδικασίες, επιλέγονται οι πιο ικανοί. Οι διαδικασίες αυτές είναι: δημιουργία καθηκόντων, διάγνωση προβλημάτων, πρόβλεψη για προβλήματα, εκπαίδευση των συμμετεχόντων στη διαδικασία, επιλογή των κατάλληλων μεθόδων επιλογής. Η εκπαίδευση του προσωπικού είναι απαραίτητη, διότι το δυναμικό που προέρχεται από την αγορά εργασίας δεν έχει πάντα εκείνες τις γνώσεις και δεξιότητες για να πραγματοποιήσει με επιτυχία τις υποχρεώσεις του. Επομένως η

εκπαίδευση είναι αναγκαία και συντελείται μέσα από τις ακόλουθες διαδικασίες: εύρεση και εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών που υπάρχουν σε συνδυασμό με τους στόχους που θέτει η επιχείρηση, εντοπισμός των εκπαιδευτικών στόχων, προτίμηση και διερεύνηση αποτελεσματικών εκπαιδευτικών μεθόδων, σωστή επιλογή εκπαιδευτών και εκπαιδευόμενων, συντονισμός, υλοποίηση και σχεδιασμός εκπαιδευτικής διαδικασίας, σχετικός προϋπολογισμός, αμοιβή εργαζομένων. Στο πλαίσιο της πολιτικής αμοιβών κάθε επιχείρησης, κρίνονται απαραίτητα οι ειδικοί μισθοί, τα ημερομίσθια καθώς επίσης και οποιεσδήποτε άλλες οικονομικές παροχές για τις διάφορες κατηγορίες υπαλλήλων. Η ενέργεια αυτή χρειάζεται οπωσδήποτε την εφαρμογή ενός συστήματος ανταμοιβών, που θα είναι ανταγωνιστικό και αξιοκρατικό, παρακινώντας με αυτόν τον τρόπο τους εργαζομένους έτσι ώστε να βελτιώσουν την απόδοσή τους μέσα από συγκεκριμένες διαδικασίες όπως η αξιολόγηση του έργου τους, της οργάνωσης της διαδικασίας εκπαίδευσης των στελεχών που θα λάβουν μέρος καθώς επίσης και της διενέργειας της έρευνας αγοράς για τις αμοιβές.

Η απόδοση των εργαζομένων καλό είναι να αξιολογείται με βάση ορισμένα κριτήρια. Με αυτόν τον τρόπο εξакριβώνεται η συνεισφορά του καθενός, τα σημεία εκείνα στα οποία πλεονεκτεί ή μειονεκτεί καθώς και η ανάληψη πρωτοβουλιών επιστρατευτικών ή διορθωτικών. Πρέπει όμως να διενεργηθούν κάποιες ενέργειες, όπως: να καθοριστούν οι αξιολογητές. Επιλέγοντας λοιπόν την πιο σωστή μέθοδο αξιολόγησης, οργανώνοντας την κατάλληλη διαδικασία εκπαίδευσης των αξιολογητών, έχοντας συνεργασία με τα στελέχη προκειμένου να καθοριστούν τα κριτήρια απόδοσης, αξιολογώντας το σύστημα και τέλος τονίζοντας τις παραλήψεις και τα λάθη (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003). Οι βασικές λειτουργίες του τμήματος διοίκησης ανθρώπινων πόρων συνοψίζονται στο παρακάτω σχήμα:



Σε όλες τις επιχειρήσεις, τόσο οι εργαζόμενοι όσο και οι εργοδότες έχουν μια σχέση εργασίας, όπου οι πρώτοι προσφέρουν τις υπηρεσίες τους και οι δεύτεροι παρέχουν ανταμοιβή γι' αυτές τις υπηρεσίες. Όταν λοιπόν τηρούνται τα όρια αυτής της σχέσης και από τους δύο, καθορίζονται οι εργασιακές σχέσεις, οι οποίες είναι οι ακόλουθες: η εφαρμογή και η τήρηση της σύμβασης την οποία έχει υπογράψει ο κάθε εργαζόμενος, η διαχείριση των δυσανεσκειών του προσωπικού, η αντιμετώπιση δύσκολων συνθηκών από τα στελέχη, η εφαρμογή της πειθαρχίας, η διαχείριση των απολύσεων, προαγωγών και μεταθέσεων, η συνεργασία με το συνδικαλιστικό σώμα των εργαζόμενων. Επίσης, σημαντική είναι η ασφάλεια και η υγιεινή των εργαζομένων, η προστασία τους από πιθανούς κινδύνους, η πρόληψη διαφόρων εργατικών ατυχημάτων καθώς επίσης εισηγήσεις για προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο. (Μουζά - Λαζαρίδη, 2006) (Κατσαλής, Τσώκος, 2009), (Δημητρίου, 2016).

Τα παραπάνω στοιχεία συμπεριλαμβάνονται κάτω από την ομπρέλα ενός συστήματος διοίκησης ενιαίου και καθολικού. Μια επιχείρηση για να εξασφαλίσει την μέγιστη απόδοση των ανθρώπινων πόρων που διαθέτει θα πρέπει να καθορίσει με τέτοιον τρόπο τους στόχους που έχει θέσει ώστε να δίνεται η εντύπωση στους εργαζόμενους πως κάθε ένας από αυτούς τους αφορά προσωπικά.

«Η ΔΑΠ είναι μια κουλτούρα. Εγγενές συστατικό αυτής της κουλτούρας είναι η ολοκληρωτική δέσμευση ως προς την ποιότητα και μια συγκεκριμένη νοοτροπία η οποία εκδηλώνεται με την ανάμειξη όλων στη διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης των προϊόντων και των υπηρεσιών, μέσα από τη χρήση καινοτομικών επιστημονικών μεθόδων. Για την υιοθέτηση αυτής της κουλτούρας ο ρόλος των εργαζομένων έχει ζωτική σημασία αφού είναι απαραίτητη η ύπαρξη καλών ανθρωπίνων σχέσεων και στις διαδικασίες για τη μείωση κόστους. Επομένως, απαιτείται αυτοέλεγχος, δημιουργικότητα, αυτονομία, χαρακτηριστικά που ανθούν κάτω από ευνοϊκές συνθήκες εργασίας και όχι σε αυταρχικό, δεσμευτικό ή συντηρητικό περιβάλλον». (Κανελλόπουλος, 1991).

3.3. Η στρατηγική σημασία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων

Στην σύγχρονη εποχή που διανύουμε βασικός στόχος των επιχειρήσεων είναι η εξασφάλιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο Grant τονίζει ότι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θεωρείται «όταν δυο επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους, δηλαδή όταν δραστηριοποιούνται στην ίδια αγορά και μπορούν να προμηθεύσουν τους ίδιους αγοραστές, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτά εκείνη που έχει την δυνατότητα να επιτύχει υψηλότερη αποδοτικότητα». (Παπαδάκης, 2016). Η Διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί ένα σημαντικό κομμάτι της επιτυχίας των επιχειρήσεων αφού μέσα από την σωστή λειτουργία του τμήματος αυτού μπορεί να επιτευχθεί η ανταγωνιστικότητα. Ένας ακόμα στόχος της διαχείρισης είναι να υιοθετήσει η επιχείρηση εκείνη την στρατηγική η οποία θα εξασφαλίσει την επιλογή ικανών στελεχών και την ομαλότητα μεταξύ των σχέσεων των εργατών και της διοίκησης. Αυτό αποτυπώνεται ανάγλυφα στην εξής άποψη που έχει διατυπωθεί «η στρατηγική της επιχείρησης και η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού τείνουν να συνδέονται όλο και στενότερα. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι το ανθρώπινο δυναμικό, οι γνώσεις και οι δεξιότητες που αυτό κατέχει αποτελούν ένα συγκριτικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση που δεν μπορεί εύκολα να αντιγραφεί. Σε μια εποχή που οι παραδοσιακοί τρόποι απόκτησης συγκριτικού πλεονεκτήματος μπορούν εύκολα να γίνουν αντικείμενο μίμησης, η συγκριτική υπεροχή βασίζεται όλο και περισσότερο στην τεχνογνωσία των υπευθύνων διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού και στο βαθμό συνεισφοράς τους στη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων» (Γεωργίου, 2003- 2004).

3.4. Η Συνεισφορά των Ανθρώπινων Πόρων στην Διαμόρφωση Στρατηγικής

Οι απόψεις που έχουν διατυπωθεί σχετικά με τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στην επιχειρησιακή στρατηγική και τους ανθρώπινους πόρους είναι διάφορες αλλά αυτό που είναι γενικά αποδεκτό είναι ότι η σχέση αυτή είναι στενή και άμεση. Επίσης αυτή η σχέση ισχύει ακόμα και όταν η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων παίζει ρόλο στη διαμόρφωση της στρατηγικής μιας επιχείρησης αλλά και προσαρμόζεται στους στρατηγικούς της στόχους όταν απλά ο ρόλος

της είναι εκτελεστικός. Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν ότι προκειμένου να γίνει πραγματικότητα το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να μπορέσει να διατηρηθεί από μια επιχείρηση, θα πρέπει η εκμετάλλευση των πόρων της επιχείρησης και ο συνδυασμός τους να γίνουν με τον καλύτερο τρόπο ώστε και πολύτιμοι, αναντικατάστατοι και σπάνιοι να θεωρηθούν. Δηλαδή τέτοιοι που θα στοχεύσουν προς την κάλυψη των αναγκών της αγοράς, την ικανοποίηση των βασικών αναγκών των ενδιαφερομένων ομάδων και σύμφωνα με την κατεύθυνση των δραστηριοτήτων που η στρατηγική της επιχείρησης ορίζει σε βάθος χρόνο (Scholes and Whittington, 2008).

Οι επιχειρήσεις αναπτύσσονται με κάποιες βασικές ικανότητες τις οποίες διαθέτουν και είναι απαραίτητες να υπάρχουν για να μπορούν να λειτουργήσουν. Παράλληλα όμως χρειάζεται η κάθε επιχείρηση να αναπτύξει και τις διαφορετικές, ξεχωριστές δραστηριότητες, εκείνες δηλαδή που θα την κάνουν να διαφέρει, να ξεχωρίζει από τις άλλες και θα σηματοδοτούν τις διαφορετικές στρατηγικές από τις άλλες, όπως μπορεί να είναι το περιβάλλον εργασίας, τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και την επιχειρησιακή κουλτούρα (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2009).

Αυτές οι ικανότητες είναι σημαντικές, είναι επιπλέον γνώση που προστίθεται μαζί με τις υπόλοιπες γνώσεις και ικανότητες που διαθέτουν και οι εργαζόμενοι και όλα ασφαλώς τα συστήματα που χρειάζονται για τη διοίκηση, συνδέονται μεταξύ τους με συνδετικό κρίκο τον τρόπο, τις απόψεις και τις οδηγίες για επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Τα στοιχεία αυτά διαφοροποιούν σε επίπεδο στρατηγικής κάθε επιχείρηση.

Σε μια εποχή κατά την οποία η ανάπτυξη της τεχνολογίας είναι ραγδαία, η πρόσβαση για κάθε επιχείρηση είναι εύκολη, όπως και όλες έχουν πρόσβαση σε πόρους απαραίτητους. Κάτω από αυτό το πρίσμα εκείνο το οποίο κάνει τη διαφορά στον τρόπο για την επιτυχία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι το έμψυχο δυναμικό της και ο τρόπος με τον οποίο διοικείται (Dessler, 2005).

Χρειάζεται στρατηγική και για τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων, χρειάζεται δηλαδή σχεδιασμός και τρόπος διοίκησης των ανθρώπων που επανδρώνουν την επιχείρηση ώστε να μπορέσουν να αναπτύξουν και να ξεδιπλώσουν τις ικανότητές τους, τα προσόντα, τις ιδιαίτερες δυνατότητες που έχουν και είναι αναγκαίες για να μπορέσει η επιχείρηση να πετύχει τους στόχους της και να κατακτήσει το όραμά της (Καδά, 2011).

Το ανθρώπινο κεφάλαιο σε μια επιχείρηση είναι εκείνος ο πόρος που μπορεί να συνεισφέρει στην επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και γι' αυτό είναι θεμιτό οι ιθύνοντες να το λαμβάνουν υπόψη τους όχι μόνο για την εφαρμογή των στόχων αλλά και για τη διαμόρφωση και ανάπτυξη της στρατηγικής της.

Η σχέση αυτή αποτελεί κεντρικό και ουσιαστικό στοιχείο στη λειτουργία των επιχειρήσεων στην εποχή μας και στην ομάδα του στρατηγικού σχεδιασμού που υπάρχει σε κάθε επιχείρηση συμμετέχει και ο επικεφαλής του τμήματος της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων. Αυτή η ενέργεια σημαίνει ότι η επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων είναι συνεχής και υπάρχει συνεργασία και όχι απλά ανταλλαγή πληροφοριών. Είναι ουσιαστική η βοήθεια του τμήματος των ανθρωπίνων πόρων και για να οριοθετείται ο σκοπός και η αποστολή της επιχείρησης και για να γίνεται η μελέτη του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. Για τη διαχείριση του τμήματος των ανθρωπίνων πόρων κεντρικό σημείο θεωρείται η ποιότητα, ποιότητα η οποία και για τα προϊόντα και για τις υπηρεσίες αποτελεί τον σημαντικότερο τρόπο για να βελτιωθούν και να αυξηθεί η πελατεία της, αφού θα είναι οι πελάτες ικανοποιημένοι. Σύμφωνα με τις θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί για τη διαχείριση ποιότητας, υποστηρίζουν ότι η μεγαλύτερη και καλύτερη απόδοση πετυχαίνεται με ήπιο μοντέλο διοίκησης για αποτελεσματική ηγεσία (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2009).

Κάποιοι από τους συγγραφείς που έχουν ασχοληθεί με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και την απόδοση θεωρούν ότι «οι οργανώσεις, που υιοθετούν διαχείριση υψηλού επιπέδου συμμετοχής σε ευθυγράμμιση με τη συνολική διαχείριση της ποιότητας, θα πρέπει να υπερέχουν όλων των άλλων οργανισμών και υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ της υιοθέτησης υψηλής διαχείρισης της συμμετοχής και της συνολικής διαχείρισης της ποιότητας στις επιδόσεις» (Παπαδάκης, 2002). Επιπλέον ο Knight (1995) δήλωσε ότι «η ποιότητα πρέπει να επεκταθεί σε όλες τις πτυχές των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού, όχι μόνο στα πρότυπα που σχετίζονται με τελικά προϊόντα. Η διάκριση λέγεται ότι βρίσκεται μεταξύ των πρωτοβουλιών ποιότητας και της συνολικής διαχείρισης της ποιότητας ως τρόπου λειτουργίας μιας οργάνωσης». Επίσης ο Wilson τονίζει ότι «οι στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να είναι μια ιδιαίτερα σημαντική πηγή σταθερού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τον οργανισμό». Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προέρχεται από τους φυσικούς πόρους, την τεχνολογία και τις οικονομικές κλίμακες. Προβάλλεται ως επιχείρημα ότι το μειονέκτημα της στρατηγικής που στηρίζεται σε πόρους είναι η μίμηση και μάλιστα η εύκολη μίμηση των πηγών αυτών από τους ανταγωνιστές και ιδιαίτερα όταν υπάρχει σύγκριση σύνθετης κοινωνικής δομής, όπως είναι ένα σύστημα απασχόλησης. Με βάση αυτήν την άποψη οι στρατηγικές που ακολουθούνται στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να αποτελούν μία από τις σημαντικότερες πηγές από τις οποίες προέρχεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για έναν οργανισμό (Wilson, 1994). Ο επιχειρηματικός και ο ακαδημαϊκός κόσμος σήμερα έχει την πεποίθηση ότι για μια επιχείρηση οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν πηγή για την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Beer, 1985).

Σύμφωνα με τον MacMillan υπάρχουν πρακτικές για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού από τις επιχειρήσεις που συχνά παραβλέπονται αλλά είναι σε θέση να τους οδηγήσουν στην ανάπτυξη και απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτό θα γίνει με την προσφορά βοήθειας προς τον εαυτό τους και με την προσφορά βοήθειας προς τους άλλους. Αποτέλεσμα αυτού είναι ότι γίνεται φανερό πως υπάρχει όφελος γιατί η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού βρίσκει εφαρμογή όχι μόνο στο στάδιο υλοποίησής της αλλά και στο στάδιο κατά το οποίο διαμορφώνεται η στρατηγική (Grafanaki, 2020).

Επιπλέον ένα από τα σημαντικότερα θέματα με τα οποία ασχολούνται και επιστήμονες που μελετούν θέματα διοίκησης όπως ψυχολόγοι, κοινωνιολόγοι είναι το θέμα της ικανοποίησης των εργαζομένων μιας επιχείρησης και το εάν και σε ποιο βαθμό υπάρχει σχέση με την παραγωγικότητα των εργαζομένων.

Η ικανοποίηση από την εργασία έχει βάση στο ότι σχετίζεται με το αν ο εργαζόμενος έχει θετική ή αρνητική άποψη για το ρόλο του στον εργασιακό χώρο και αν είναι ευχαριστημένος ή μισεί την εργασία του. Ο βαθμός ικανοποίησης, αξίζει να αναφέρουμε, ότι αφορά αυτό που προκύπτει από ό,τι επιτυγχάνεται και από αυτό που υπάρχει φιλοδοξία να επιτευχθεί (Grafanaki, 2020).

Η ικανοποίηση που προέρχεται από την εργασία είναι κάτι που νιώθει το άτομο, είναι δηλαδή συναίσθημα και όταν είναι θετικό μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της παραγωγικότητας ενώ αν είναι αρνητικό μπορεί να οδηγήσει σε αδράνεια. Αδράνεια η οποία επηρεάζεται από παράγοντες όπως είναι το σύστημα πληρωμών, οι συνθήκες εργασίας, η ύπαρξη ή μη κινήτρων και οι σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ συναδέλφων. Αυτό δηλαδή που είναι η ικανοποίηση από την εργασία είναι η τάση του ανθρώπου προς την εργασία με κύρια συστατικά το θετικό συναίσθημα για το έργο. Το θετικό συναίσθημα κατά τη διάρκεια που αυτό επιτελείται καθώς και η αποβολή του εργασιακού και περιβαλλοντικού άγχους. Μια ακόμη επιπλέον παράμετρος της ικανοποίησης που προέρχεται από την εργασία είναι η αφοσίωση που κάποιος επιδεικνύει στο επάγγελμά του, είναι δηλαδή η ικανοποίηση από την εργασία το αποτέλεσμα που προκύπτει από την αλληλεπίδραση του ατόμου με τη δουλειά του. Φανερώνει το βαθμό της ικανοποίησης που εισπράττει από αυτό το έργο, την ένταξη και την αλληλεπίδραση με το εσωτερικό εργασιακό περιβάλλον, το εξωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον και επομένως αναφέρεται στο σύνολο των συναισθημάτων ή την ψυχική κατάσταση που βιώνει ο άνθρωπος σχετικά με την εργασία του (Boudreau & Ramstad, 2003). Οι μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί σχετικά με την ικανοποίηση από την εργασία στις ανεπτυγμένες χώρες είναι πολλές. Έτσι προκύπτει ότι εάν ο εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος απ' αυτή, αισθάνεται ψυχολογική ανακούφιση και ασφάλεια θέσης εργασίας, πράγμα που αυξάνει την αφοσίωσή του προς τον οργανισμό που

εργάζεται. Αυτό φαίνεται ότι οι επιχειρήσεις το λαμβάνουν σοβαρά υπόψη, δηλαδή λαμβάνουν υπόψη τις αισθήσεις και τα συναισθήματα των εργαζομένων και των ομάδων στις οποίες ανήκουν στις επιχειρηματικές τους επιδόσεις, και ενθαρρύνουν τη συνεργασία τους για την πραγμάτωση των στόχων του οργανισμού. Ορισμένες μελέτες δείχνουν ότι υπάρχει σχέση ανάμεσα σε δυσαρεστημένους εργαζόμενους με την επιχείρησή τους και στην ικανοποίηση πελατών. Είναι κάτι που αποτελεί την προτεραιότητα για τους οργανισμούς εξυπηρέτησης και υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ του πελάτη ή του καταναλωτή και της επιχείρησης που παρέχει τις υπηρεσίες. Η σχέση μεταξύ ικανοποίησης των εργαζομένων και ικανοποίησης των πελατών φαίνεται να είναι λογική, καθώς ο εργαζόμενος που είναι ικανοποιημένος με το έργο του, έχει περισσότερη διάθεση με τον πελάτη και πιο γρήγορη απόκριση (Παπαδάκης, 2002).

Συμπερασματικά λοιπόν καταλήγουμε στα εξής:

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα από τα σημαντικότερα τμήματα μιας επιχείρησης που σκοπό έχει να ακολουθήσει αυτά τα βήματα που θα οδηγήσουν στην ικανοποίηση του προσωπικού και στην τελική θα λειτουργήσει προς όφελος της επιχείρησης. Όσοι επανδρώνονται στο συγκεκριμένο τμήμα είναι επιφορτισμένοι με πλήθος καθηκόντων. Ειδικότερα, είναι κατάλληλοι για τις δραστηριότητες του προσωπικού όπως πρόσληψη, απόλυση, ασφάλιση και διαφόρων εργασιακών ζητημάτων. Επιπλέον, είναι αρμόδιοι για την αξιολόγηση των εργαζομένων, έτσι ώστε να είναι αποτελεσματικοί και μεθοδικοί, με στόχο την επαγγελματική τους εξέλιξη. Στα καθήκοντα του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού εντάσσεται και το να αναθέτει ρόλους και τέλος ευθύνη του τμήματος αυτού είναι να λαμβάνει υπόψη την ικανοποίηση και τις ανάγκες των εργαζομένων στην επιχείρηση.

4. Ερευνητικό μέρος εργασίας

Έρευνα θεωρείται η συλλογή διαφόρων μεθόδων που χρησιμοποιούνται για να διερευνηθεί μια πραγματικότητα στην οποία υπάρχουν εμπόδια ανάμεσα στις φιλοσοφικές παραδόσεις και τις μεθοδολογικές πρακτικές (McPherson et al., 2000). Οι μέθοδοι έρευνας διακρίνονται σε ποιοτικές και ποσοτικές (Blaxter, 2001), με πολλά επιχειρήματα υπέρ της χρησιμοποίησης της μιας ή της άλλης μεθόδου. Έτσι πρέπει να επιλεγεί η σωστή μέθοδος για το ερευνητικό πρόβλημα που εξετάζεται.

Μέθοδοι Ποιοτικής Έρευνας

Οι ποιοτικές ερευνητικές μέθοδοι ζητούν λέξεις που περιγράφουν. Συνήθως τα ερευνητικά ζητήματα είναι αρκετά ευρέα και μη αντικρουόμενα για να επιτρέψουν στον ερευνητή μια καλή ποσότητα εξερεύνησης. Οι ποιοτικές μέθοδοι είναι συνήθως χρήσιμες για τη μελέτη εξαιρετικά ελεγχόμενων εργαστηριακών τύπων έρευνας όπου ο στόχος είναι η αναπαραγωγή συμπεριφορών ή η πρόβλεψη της αιτίας και η επίδραση των σχέσεων.

Στην ποιοτική έρευνα, τα όρια είναι συχνά τα όρια του ερευνητή. Ο ερευνητής είναι το όργανο της μελέτης, οπότε η δύναμη της μεθόδου είναι σχετική με την εμπειρία και τα ταλέντα του ερευνητή. Στην ποιοτική και ανθρωπιστική κοσμοθεωρία, η γνώση θεωρείται ότι συνδέεται με τον γνώστη. Ο ερευνητής και τα αποτελέσματα της έρευνας δεν είναι ανεξάρτητα και η εγκυρότητα ή η ακρίβεια των αποτελεσμάτων εξαρτώνται από το πόσο καλά ο ερευνητής αντιπροσωπεύει τις φωνές και τις εμπειρίες των συμμετεχόντων.

Η ποιοτική έρευνα περιορίζεται στην εστίαση σε μια συγκεκριμένη ομάδα σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Στόχος της ποιοτικής έρευνας είναι να αποτυπώσει μοτίβα εμπειρίας που μπορεί να «φανούν αληθινά» σε άλλα παρόμοια πλαίσια ή να βοηθήσουν στην εξήγηση των προτύπων.

Στην εργασία αυτή χρησιμοποιήθηκε η ποιοτική έρευνα αφού και η συλλογή στοιχείων έγινε και μελέτη περίπτωσης επιχείρησης. Στην περίπτωση της μελέτης αυτής κύριος στόχος είναι η κατανόηση σε βάθος της κατάστασης και των θεμάτων της μελετώμενης περίπτωσης. Δίνει βάρος πιο πολύ στις διαδικασίες παρά στα αποτελέσματα και ερευνά το πλαίσιο δράσης και όχι μεταβλητές. Είναι μία ερευνητική στρατηγική που απαντάει στα πώς και τα γιατί και χρησιμοποιεί διάφορους τύπους έρευνας και διάφορους τρόπους προσέγγισης. Έχουν καθοριστεί διάφορα κριτήρια σχετικά με τη φύση της έρευνας και υπάρχουν τρεις μορφές (κατηγορίες) για την μελέτη περίπτωσης: διερευνητικές, περιγραφικές και επεξηγηματικές.

Οι τύποι μιας έρευνας περιπτωσιολογικής μελέτης μπορούν να προσεγγιστούν με διαφορετικούς τρόπους. Το Yin (στο Aimilia Grafanaki, 2003), καθόρισε διάφορα κριτήρια σχετικά με τη φύση της έρευνας και στην πραγματικότητα κατηγοριοποίησε τις περιπτωσιολογικές μελέτες σε τρεις μορφές: διερευνητικές, περιγραφικές και επεξηγηματικές. Μια περιπτωσιολογική μελέτη θεωρείται διερευνητική, όταν αποσκοπεί στον καθορισμό των ερωτήσεων και των υποθέσεων μιας μεταγενέστερης μελέτης ή στον προσδιορισμό της σκοπιμότητας των επιθυμητών ερευνητικών διαδικασιών. Μια περιγραφική περιπτωσιολογική μελέτη περιγράφει και παρουσιάζει σε βάθος ένα φαινόμενο στο πλαίσιο του. Μια επεξηγηματική περιπτωσιολογική μελέτη παρουσιάζει δεδομένα προκειμένου να αποκαλυφθούν οι τρόποι με τους οποίους συμβαίνουν τα γεγονότα, η αιτία και οι επιπτώσεις τους. Ο Yin (2003), ταξινομεί περαιτέρω τα σχέδια μελέτης περίπτωσης σε μεμονωμένες ή πολλαπλές περιπτωσιολογικές μελέτες, ανάλογα με τον αριθμό των περιπτώσεων που ερευνήθηκαν, και ολιστικά ή ενσωματωμένα σχέδια, ανάλογα με τις μονάδες ανάλυσης. Η περιπτωσιολογική μελέτη που παρουσιάζεται σε αυτή την εργασία είναι μια επεξηγηματική περιπτωσιολογική μελέτη για ένα μόνο θέμα (το Ανθρώπινο Δυναμικό ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος) το οποίο εξετάζεται σε μια συγκεκριμένη εταιρεία, την Nivea. Πιο συγκεκριμένα, η περιπτωσιολογική αυτή μελέτη εξετάζει κατά πόσον και πώς η εταιρεία αυτή κατάφερε σταδιακά να ξεπεράσει τα 100 χρόνια λειτουργίας της - να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω των εργαζομένων της, χρησιμοποιώντας συγκεκριμένες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού και ακολουθώντας ορισμένες τεχνικές. Μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση και ανάλυση της συγκεκριμένης περιπτωσιολογικής μελέτης, εντοπίστηκαν τα κρίσιμα δεδομένα ανθρώπινου δυναμικού, τα οποία παρέχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε έναν οργανισμό.

Πηγές και συλλογή δεδομένων: Υπάρχουν δύο κύριες κατηγορίες δεδομένων που χρησιμοποιούνται στην έρευνα, τα πρωτογενή δεδομένα και τα δευτερεύοντα δεδομένα. Το πρώτο συλλέγεται από τον ερευνητή, ενώ το δεύτερο συλλέγεται από κάποιον άλλο για κάποιο άλλο σκοπό και «επαναχρησιμοποιείται» από τον ερευνητή. Σε αυτή τη διατριβή χρησιμοποιήθηκαν κυρίως δευτερεύοντα δεδομένα, τα οποία συλλέχθηκαν από δημόσια διαθέσιμες πηγές. Πιο συγκεκριμένα, τα δεδομένα που συλλέχθηκαν ήταν ένας συνδυασμός μη δομημένων συνεντεύξεων στελεχών της εταιρείας και εργαζομένων που επιτρέπουν μια εικόνα των ερμηνειών των ίδιων των ερωτηθέντων για το περιβάλλον τους και βελτιώνουν την έρευνα και την έκβαση της μελέτης περιπτώσεων, της έρευνας ντοκιμαντέρ, του υλικού της μελέτης περιπτώσεων, των πηγών τεκμηρίωσης και των πληροφοριών που κοινοποιούνται στην επίσημη ιστοσελίδα της εταιρείας σχετικά με την όλη πορεία ανάπτυξης της εταιρείας τα

τελευταία 100 χρόνια. Τα πρωτογενή δεδομένα χρησιμοποιήθηκαν επίσης εν μέρει, καθώς οι σχετικές πληροφορίες για τα βασικά θέματα μου δόθηκαν από εργαζομένους στην εταιρεία (Yin, 2003).

Ανάλυση δεδομένων. Σύμφωνα με το Yin (στο Aimilia Grafanaki 2020), υπάρχουν δύο τρόποι για την ανάλυση δεδομένων: στην ανάλυση περιπτώσεων -όπου τα δεδομένα τίθενται δίπλα-δίπλα με τις υπάρχουσες θεωρίες και την ανάλυση μεταξύ περιπτώσεων- όπου συγκρίνονται δεδομένα από δύο περιπτώσεις. Σε αυτή τη διατριβή χρησιμοποιήθηκε η ανάλυση εντός της περίπτωσης.

Η NIVEA είναι μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες προϊόντων φροντίδας της επιδερμίδας σε ολόκληρο τον κόσμο, παράγοντας πάνω από πενήντα διαφορετικά προϊόντα που διατίθενται σε 173 χώρες σε ολόκληρο τον κόσμο.

Η εταιρεία διαθέτει επιστημονικό προσωπικό 1290 ατόμων από ολόκληρο τον κόσμο, το οποίο είναι αφοσιωμένο στη διαρκή βελτίωση των προϊόντων και στην ανακάλυψη νέων τρόπων και μεθόδων αποτελεσματικής φροντίδας της επιδερμίδας. Διαθέτει ένα από τα μεγαλύτερα ερευνητικά κέντρα παγκοσμίως, στο οποίο διεξάγονται περίπου 1700 μελέτες ετησίως σχετικά με την αποτελεσματικότητα και ανεκτικότητα νέων προϊόντων. Παρέχει ένα παγκόσμιο ερευνητικό δίκτυο και συνεργάζεται με πάνω από 500 πανεπιστήμια, ερευνητικά κέντρα και εταιρείες καινοτομίας σε παγκόσμιο επίπεδο.

Στην ιστοσελίδα της εταιρείας βρίσκουμε ενδιαφέρουσες πληροφορίες για την ιστορία της, την εξέλιξή της, την επέκτασή της και τα προϊόντα της. Επιπλέον υπάρχει ενδιαφέρον φωτογραφικό υλικό, ρετρό φωτογραφίες και αφίσες, οι οποίες χρησιμοποιήθηκαν για τη διαφήμιση και προώθηση των προϊόντων της εταιρείας την συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Το υλικό αυτό, εκτός από τις πληροφορίες που μας δίνει για την εταιρεία καθ' εαυτή, την πρωτοπορία, την έμπνευση στην κατασκευή και προώθηση, την ανάπτυξη και επέκταση της στην αγορά, μας βοηθά να ενημερωθούμε και για τις γενικότερες τάσεις και εξελίξεις καθώς και για τις προτιμήσεις σε προϊόντα καλλωπισμού στην παγκόσμια κοινότητα (<https://www.nivea.gr>).

Πρόκειται, όπως καταλαβαίνουμε για μία πολυεθνική εταιρεία, με επέκταση και παραρτήματα σε όλον τον κόσμο, χιλιάδες εργαζόμενους και προϊόντα ευρείας αποδοχής και κατανάλωσης. Το γεγονός ότι μετρά πάνω από έναν αιώνα αδιάλειπτης παρουσίας και κατασκευής νέων προϊόντων, προσαρμοσμένων στην πραγματικότητα και τις απαιτήσεις κάθε εποχής, εμπλουτιζόμενα και που ενδιαφέρουν άνδρες, γυναίκες και παιδιά, καθώς και ο έξυπνος

και πάντα επίκαιρος τρόπος προώθησής τους, ήταν κάποιοι από τους λόγους που με ώθησαν στην περαιτέρω έρευνα. Επίσης σημαντικό είναι το γεγονός ότι, όπως η ίδια η εταιρεία αναφέρει, υπάρχει πρόγραμμα και στόχος για το μέλλον, δηλαδή στρατηγικές τέτοιες που μέσα από έρευνες θα οδηγήσουν σε νέα αποτελεσματικά προϊόντα. Υπάρχει δηλαδή πρόγραμμα και όραμα. Όλα αυτά βέβαια προϋποθέτουν την ύπαρξη ενός ανθρώπινου δυναμικού που και ενημερωμένο πρέπει να είναι και αφοσιωμένο και πρόθυμο να εργασθεί για τους σκοπούς και τους στόχους της εταιρείας.

Σκοπός λοιπόν της έρευνας, η διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο επιτυγχάνονται όλα αυτά, δηλαδή οι στρατηγικές που χρησιμοποιούνται και πως οι επικεφαλής της εταιρείας διαχειρίζονται το ανθρώπινο δυναμικό της και εάν η διαχείριση αυτή συντελεί στο να αποκτά στρατηγικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών.

4.1. Παρουσίαση ερευνητικού εργαλείου (ερωτηματολόγιο)

Όπως ήδη έχει ειπωθεί και διευκρινισθεί, η έρευνα που διεξήχθη για την εργασία αυτή είναι ποιοτική. Μία από τις βασικές μεθόδους διεξαγωγής μιας ποιοτικής έρευνας είναι η σύνταξη και χρησιμοποίηση ερωτηματολογίων αλλά και η λήψη συνεντεύξεων. Χρησιμοποιήθηκαν και οι δύο τρόποι.

Συγκεκριμένα ο ερευνητής συνέταξε ερωτηματολόγια, λαμβάνοντας υπόψη του τις οδηγίες για τον τρόπο σύνταξής τους, την πραγματικότητα και τα δεδομένα της εταιρείας η οποία αποτέλεσε το αντικείμενο της έρευνάς τους και βέβαια το θέμα που τον απασχόλησε. Τα ερωτηματολόγια τα οποία συντάχθηκαν αφορούσαν το ένα, στα στελέχη της εταιρείας στο οποίο έγινε η έρευνα και το άλλο ερωτηματολόγιο αφορούσε υπαλλήλους, εργαζόμενους σε διάφορα τμήματα. Συνολικά έλαβαν μέρος έξι άτομα, εκ των οποίων τρεις ήταν στελέχη της επιχείρησης και τρεις υπάλληλοι διάφορων τμημάτων. Ελήφθη μέριμνα ώστε η διακίνηση των ερωτηματολογίων και η συμπλήρωσή τους να γίνει με τήρηση κανόνων και ηθικής και για το λόγο αυτόν και πριν την εξέλιξη αυτής της διαδικασίας είχε προηγηθεί επίσκεψη του ερευνητή στην εταιρεία και συνάντηση με υπεύθυνο της εταιρείας. Στην συνάντηση αυτήν ο ερευνητής

ενημέρωσε και εξήγησε για τα δεδομένα, τον στόχο και τον σκοπό της έρευνας, τον τρόπο διεξαγωγής της και προσκόμισε και επιστολή στην οποία όλα αυτά καταγράφονται και με την οποία ζητούσε την άδεια να του επιτρέψει να διεξάγει την έρευνά του.

Αφού πήρε θετική απάντηση ο ερευνητής προχώρησε στη λήψη τριών συνεντεύξεων. Οι συνεντεύξεις, όπως ήδη έχει αναφερθεί, ελήφθησαν από στελέχη της επιχείρησης. Παράλληλα αποφασίσθηκε και έγινε η διακίνηση των ερωτηματολογίων μέσω email. Ο τρόπος αυτός θεωρήθηκε ο πλέον κατάλληλος και πρόσφορος για να μπορεί ο κάθε εργαζόμενος να απαντήσει εύκολα και άνετα σε χρόνο και τόπο που θα του ήταν ευκολότερα και γιατί τηρούνται τα μέτρα προστασίας λόγω της πανδημίας. Ο περιορισμός που τέθηκε αφορούσε το χρονικό διάστημα στο οποίο θα μπορούσαν να απαντήσουν και αυτό για να μην τραβήξει σε μάκρος η διαδικασία αλλά και για να μην το ξεχάσουν οι ερωτώμενοι. Μαζί με το ερωτηματολόγιο ο ερευνητής έστειλε και επιστολή στην οποία εξηγούσε τους στόχους και τους σκοπούς της έρευνας που διεξήγαγε και γιατί οι δικές τους απαντήσεις θα βοηθούσαν στη μελέτη του θέματός του. Παράλληλα διευκρίνιζε ότι για όποια απορία ή ερώτηση θα ήθελαν να κάνουν σχετικά με το ερωτηματολόγιο μπορούσαν να του στείλουν email. Τα ερωτηματολόγια είναι τα ακόλουθα:

Στελέχη Διοίκησης

1. Πόσα χρόνια περίπου εργάζεστε στην επιχείρηση; Έχετε προηγούμενη εργασιακή εμπειρία σε άλλη εταιρεία;
2. Αξιοποιούνται και πώς τα ταλέντα των εργαζομένων από τους διευθυντές της εταιρείας;
3. Εφαρμόζεται κάποια/ες στρατηγικές διαχείρισης για την ανάπτυξη νέων ταλέντων και ποια είναι κατά τη γνώμη σας η προσφορότερη;
4. Υπάρχει σχέση ανάμεσα στους στόχους της εταιρείας και την εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων;
5. Τι μέθοδοι χρησιμοποιούνται στην επιχείρηση για την προσέλκυση στελεχών
6. Τι μέθοδοι χρησιμοποιούνται στην επιχείρηση για την διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών του προσωπικού της;
7. Πώς πιστεύετε ότι συνδυάζονται και συνδέονται οι έννοιες HR και στρατηγική της επιχείρησης;
8. Πιστεύετε ότι το τμήμα HR μπορεί να συνδράμει προς την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης;
9. Πιστεύετε ότι το HR συμβάλλει στην ανάπτυξη της επιχείρησης σας και στην ανταγωνιστικότητά της;

Υπάλληλοι Τμήματος

1. Πόσα χρόνια περίπου εργάζεστε στην επιχείρηση; Έχετε προηγούμενη εργασιακή εμπειρία σε άλλη εταιρεία;
2. Πιο συγκεκριμένα για την επιχείρηση σας, ποιος ο ρόλος ενός Τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων;
3. Τι μέθοδοι χρησιμοποιούνται στην επιχείρηση για την προσέλκυση στελεχών
4. Τι μέθοδοι χρησιμοποιούνται στην επιχείρηση για την διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών του προσωπικού της;
5. Πώς πιστεύετε ότι συνδυάζονται και συνδέονται οι έννοιες HR και στρατηγική της επιχείρησης;
6. Πιστεύετε ότι το τμήμα HR μπορεί να συνδράμει προς την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης;
7. Πιστεύετε ότι το HR συμβάλλει στην ανάπτυξη της επιχείρησης σας και στην ανταγωνιστικότητα της;
8. Πώς θα χαρακτηρίζατε τον τρόπο διοίκησης της εταιρείας στην οποία εργάζεσθε
9. Υπάρχουν θέματα που νομίζετε ότι χρήζουν βελτίωσης και ποια; (αναφέρατε αυτά που θέλετε).

4.2. Παρουσίαση συνεντεύξεων και αποτελεσμάτων

Οι απαντήσεις των εργαζομένων στάλθηκαν μέσα στο προκαθορισμένο χρονικό διάστημα και η συμμετοχή έγινε με προθυμία. Με αποστολή μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ζήτησαν περαιτέρω εξηγήσεις και διευκρινήσεις για κάποια από τα ερωτήματα στα οποία έπρεπε να απαντήσουν.

Το ερωτηματολόγιο περιείχε ερωτήσεις ανοικτού τύπου. Οι ερωτήσεις ανοικτού τύπου για τις οποίες ζητούσαν περαιτέρω εξηγήσεις οι ερωτώμενοι, είναι κυρίως η τελευταία από τις

ερωτήσεις του ερωτηματολογίου και οι σχετικές με το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, από τις οποίες στην συνέχεια προέκυψαν ενδιαφέρουσες απαντήσεις.

4.3. Παρουσίαση συνεντεύξεων και αποτελεσμάτων

1. Στέλεχος:

Το στέλεχος της εταιρείας απάντησε ότι στην εταιρεία αυτή εργάζεται δεκαπέντε χρόνια, έχοντας προηγούμενη θητεία σε άλλη εταιρεία πέντε χρόνων. Έχει κάνει ανάλογες σπουδές και το ζωντανό παράδειγμα ότι αξιοποιούνται τα προσόντα των εργαζομένων από τους ιθύνοντες της εταιρείας είναι ο ίδιος. Προσελήφθη ως εργαζόμενος και μετά από σκληρή δουλειά ομολογουμένως, ανέλαβε θέση ευθύνης στη διοίκηση. Η εταιρεία ακολουθεί τη μέθοδο της προσέγγισης των εργαζομένων και προϊόντος του χρόνου γίνεται και αξιολόγηση. Η εταιρεία δίνει τη δυνατότητα εκπαίδευσης των εργαζομένων σε νέες μεθόδους, ενημερώνει για τα σχέδια, τους στόχους, τα καινούργια προϊόντα, σε μια προσπάθεια να τους καταστήσει κοινωνούς σε αυτούς τους στόχους και τις στρατηγικές που η διεύθυνση θέτει και ζητάει και την συνδρομή τους. Παράλληλα έκανε τη διαπίστωση ότι κατά την τελευταία πενταετία οι νέοι που απευθύνονται ή ανταποκρίνονται στις προσκλήσεις για θέσεις εργασίας είναι νέοι με αυξημένα προσόντα, -στην πλειοψηφία τους διαθέτουν Πανεπιστημιακό πτυχίο και μεταπτυχιακό- , ενδιαφέρονται για τον τομέα της έρευνας και ακόμη περαιτέρω εκπαίδευση. Ενδιαφέρον στοιχείο και πρόκληση αποτελεί η στρατηγική της εταιρείας να προωθεί εργαζομένους για επιμόρφωση σε κεντρικά εργαστήρια της εταιρείας, στη Γερμανία, προκειμένου να εκπαιδευτούν και να ενημερωθούν για τις νέες μεθόδους έρευνας και κατασκευής προϊόντων. Η επιλογή των εργαζομένων και η προώθησή τους προκύπτει μέσα από διαδικασία αξιολόγησης των προσόντων, με τη συνεργασία του τμήματος διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, σε συνδυασμό και με τη συνολική παρουσία στον εργασιακό χώρο. Αξιολογούνται δηλαδή και προσόντα όπως είναι η φιλοτιμία, η υπευθυνότητα, η συμπεριφορά και οι σχέσεις που αναπτύσσει με τους συναδέλφους του και με τους πελάτες. Επιπλέον διαπιστώνει ότι η λειτουργία, η σωστή οργάνωση και ο εποικοδομητικός ρόλος του τμήματος και η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μόνο θετικά αποτελέσματα προσφέρουν στην εταιρεία και βοηθούν να πετύχει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και στην περαιτέρω ανάπτυξή της.

2.Στέλεχος:

Το δεύτερο στέλεχος της εταιρείας απαντώντας με προθυμία στις ερωτήσεις τόνισε ότι στις σύγχρονες επιχειρήσεις η ύπαρξη και λειτουργία του τμήματος αυτού είναι και αναγκαία και απαραίτητη συνθήκη. Αυτό γιατί στο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον της εποχής μας, με τις ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις χρειάζεται γνώση, παρακολούθηση και αντανάκλαστικά για να μπορεί η επιχείρηση να προλαβαίνει και να προσαρμόζεται στα νέα δεδομένα. Αυτό προϋποθέτει την επιλογή των κατάλληλων εργαζομένων, τους οποίους όμως χρειάζεται να τους διαχειρίζεται και να τους συμπεριφέρεται δίκαια και σωστά προκειμένου και να μπορέσει να τους αξιοποιήσει αλλά και να τους κρατήσει στην επιχείρηση. Άρα η ευθύνη του συγκεκριμένου τμήματος και πολύ περισσότερο του επικεφαλής είναι μεγάλη και σημαντική. Αποτελεί τον σύνδεσμο, είναι η διασύνδεση μεταξύ εργαζομένων και εργοδοσίας. Χρειάζεται προσοχή, αμεροληψία, αντικειμενικότητα, γνώση της αγοράς και των δεδομένων, για να μπορεί η επιλογή των προσώπων να είναι η κατάλληλη αλλά και σωστή η αξιολόγηση του εργατικού δυναμικού. Επίσης χρειάζεται να αντιμετωπίζει τους εργαζόμενους ως συνεργάτες, καθιστώντας τους κοινωνούς στους στόχους, σκοπούς και το όραμα της εταιρείας προκειμένου να τους ενεργοποιήσει ώστε να συντελέσουν στην επίτευξή τους. Εννοείται ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων μισθολογικά αλλά και προσφέροντας τις κατάλληλες συνθήκες εργασίας είναι απαραίτητα στοιχεία. Όλα αυτά απαιτούν ασφαλώς καλή γνώση της νομοθεσίας. Επιπλέον οξυδέρκεια για να μπορεί να ξεχωρίζει τους ικανότερους των εργαζομένων, εκείνους που ξεχωρίζουν, εκείνους που χρειάζονται επιπλέον εκπαίδευση και τον τρόπο με τον οποίο θα προσεγγίζει τον καθένα προκειμένου να τον ενημερώνει ή να τον καθοδηγεί. Αυτό που εκτιμά στην εταιρεία που εργάζεται είναι το ότι δίνει ευκαιρίες για προώθηση και εξέλιξη εργαζομένων, αφουγκράζεται τις ανάγκες αλλά και τους προβληματισμούς τους, ακούει προτάσεις και συνεργάζεται. Τόνισε τέλος ότι βρίσκεται και σε δύσκολη θέση όταν χρειάζεται να μεσολαβήσει για να αντιμετωπίσει κάποια διένεξη που μπορεί να προκύψει μεταξύ των εργαζομένων ή μεταξύ εργαζομένου και διεύθυνσης της εταιρείας, αφού η εταιρεία είναι οργανισμός ζωντανός και πάντα συμβαίνουν και τέτοιου είδους καταστάσεις. Η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και η ανάπτυξη της παραγωγικότητας είναι άμεσα συνδεδεμένο με τον τρόπο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού γιατί το δυναμικό είναι που κάνει τη διαφορά μεταξύ των εταιρειών και αυτό που συντελεί στην ανάπτυξή της.

3. Στέλεχος:

Ένα από τα στελέχη στην επιχείρηση είπε ότι: Όντας πολλά χρόνια εργαζόμενος στην ίδια εταιρεία, λίγο πριν την συνταξιοδότησή του, είδε πολλά πράγματα να αλλάζουν. Αρχικά

τόνισε ότι και μόνο από το γεγονός ότι είναι στην εταιρεία πάνω από είκοσι χρόνια σημαίνει ότι είναι ικανοποιημένος από τη δουλειά του. Είπε μάλιστα ότι η συμπεριφορά των ιθυνόντων απέναντί του είναι η πέπουσα. Μισθολογικά εφαρμόζονται οι νόμοι και η διαμόρφωση του μισθού είναι συνισταμένη των προσόντων και των χρόνων εργασίας. Επιπλέον θεωρεί ότι είναι απαραίτητη η λειτουργία του τμήματος διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού για να αποφεύγονται συγκρούσεις, διαγκωνισμοί και δυσaréσκεια μεταξύ των εργαζομένων. Αυτό βέβαια προϋποθέτει την σωστή επάνδρωσή του, δηλαδή στελέχωση με τους κατάλληλους ανθρώπους από πλευράς της διεύθυνσης. Θεωρεί ότι αυτό βοηθά στην μεταξύ τους συνεργασία αλλά και στην επαφή των εργαζομένων με την διεύθυνση. Διαπιστώνει ότι οι νέοι που αναζητούν μια θέση εργασίας προσέρχονται έχοντας περισσότερα και υψηλότερα προσόντα σε σχέση με το παρελθόν και με διάθεση και θέληση για περαιτέρω εκπαίδευση και επιμόρφωση. Διατύπωσε την άποψη ότι η περίοδος της οικονομικής κρίσης την οποία πέρασε η χώρα έχει οδηγήσει στο να ατονίσει το θέμα του συνδικαλισμού και ότι οι εργαζόμενοι, ιδιαίτερα αυτοί που δεν έχουν αυξημένα προσόντα, αισθάνονται άγχος και ανασφάλεια για τις θέσεις εργασίας και αυτό τους κάνει να δέχονται πιο εύκολα επιπλέον απαιτήσεις της διεύθυνσης στο χώρο εργασίας. Αυτό είπε ότι το διαπιστώνει και στο χώρο στον οποίο εργάζεται παρόλο που, όπως είπε, οι εργασιακές σχέσεις, οι σχέσεις εργαζομένων και εργοδοτών στην συγκεκριμένη εταιρεία αλλά και ο τρόπος διαχείρισης των εργαζομένων είναι ικανοποιητικές.

Οι εργαζόμενοι:

Οι εργαζόμενοι απαντούν ότι εργάζονται αρκετά χρόνια στην εταιρεία και από τις απαντήσεις τους δείχνουν να είναι ικανοποιημένοι από τις συνθήκες και το περιβάλλον εργασίας τους. Το τμήμα Διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού το προσεγγίζουν θετικά και θεωρούν ότι και απαραίτητο και χρήσιμο είναι για μια επιχείρηση. Ο ρόλος του τμήματος αυτού λένε ότι είναι σημαντικός γιατί διαχειρίζεται όλα όσα έχουν σχέση με τους εργαζόμενους, δηλαδή από το πώς και πόσοι θα προσληφτούν, πώς και που θα εργασθούν αλλά και εάν χρειάζεται να αποκτήσουν περαιτέρω γνώσεις και κατάρτιση. Επιπλέον πιστεύουν ότι χρειάζεται να υπάρχει σύνδεση και συνεργασία με τη διεύθυνση της εταιρείας προκειμένου να μπορέσει η εταιρεία να πετύχει τους στόχους της. Για να γίνει αυτό χρειάζεται ενημέρωση των εργαζομένων για τις στρατηγικές που θα εφαρμόσει η εταιρεία και τους στόχους που θέλει να πετύχει γιατί μόνο έτσι οι εργαζόμενοι θα μπορέσουν να κινητοποιηθούν και να αποδώσουν τα μέγιστα. Παράλληλα με τον τρόπο αυτόν η εταιρεία και θα αναπτυχθεί και θα παράξει και θα αποκτήσει ανταγωνιστικό

πλεονέκτημα έναντι των άλλων εταιρειών. Εμφανίζονται τέλος ικανοποιημένοι από τον τρόπο διοίκησης και σε ό,τι αφορά αλλαγές απαντούν ότι θα ήθελαν καλύτερους μισθούς ή αλλαγή συμπεριφοράς από κάποιους εκ των ιθυνόντων.

Συμπερασματικά, καταλήγουμε στο γεγονός ότι και τα στελέχη της επιχείρησης αλλά και οι υπάλληλοι διάφορων τμημάτων είναι ως επί το πλείστον ευχαριστημένοι με τις συνθήκες εργασίας και γενικά με το περιβάλλον στο οποίο εργάζονται. Πιστεύουν ακράδαντα ότι με την αξιολόγηση του προσωπικού, τη επιβράβευση, την οικονομική ανέλιξη του εργαζόμενου, την ανάπτυξη φιλικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων έχει θετικό αντίκτυπο και για τους ίδιους αλλά και για την ίδια την εταιρεία. Με αυτόν τον τρόπο δηλαδή, όλοι βοηθούν στην κατάκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των άλλων επιχειρήσεων. Η απόκτηση του πλεονεκτήματος θα οδηγήσει στην αύξηση της αποδοτικότητας, των πωλήσεων, εισαγωγών, εξαγωγών και εν τέλει στην αύξηση κερδών.

5. Συμπεράσματα-σχόλια

Η διαπραγμάτευση και η μελέτη του θέματος, τόσο μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση όσο και μέσα από την έρευνα που διενεργήθηκε οδηγούν στα παρακάτω συμπεράσματα:

Ο χώρος των επιχειρήσεων είναι ένας χώρος ο οποίος είναι και θα είναι απαραίτητος για την ανάπτυξη της οικονομίας και της ανθρώπινης δραστηριότητας.

Ο τρόπος ανάπτυξης, λειτουργίας και διοίκησης των επιχειρήσεων είναι αυτός που αλλάζει και προσαρμόζεται στις συνθήκες οι οποίες διαμορφώνονται σε κάθε κοινωνία και κάθε εποχή. Κάθε επιχείρηση η οποία θέλει να υπάρχει, να αναπτύσσεται, να εξελίσσεται οφείλει να ακολουθεί τις εξελίξεις και ιδιαίτερα σήμερα που το περιβάλλον και παγκοσμιοποιημένο είναι και οι τεχνολογικές εξελίξεις είναι ραγδαίες και η παραγωγή και διακίνηση προϊόντων και υπηρεσιών είναι ταχύτατη. Είναι γεγονός ότι η πρόσβαση στα τεχνολογικά επιτεύγματα είναι εύκολη για κάθε επιχείρηση, όπως επίσης και η χρήση τους για την παραγωγή.

Αυτό το οποίο διαφοροποιεί σήμερα την μία επιχείρηση από άλλες ομοειδείς είναι το εργασιακό δυναμικό με το οποίο είναι επανδρωμένη η κάθε επιχείρηση. Το εργατικό δυναμικό λοιπόν συνεχώς εμπλουτίζεται με ικανότητες, υψηλά προσόντα και γνώσεις οι οποίες είναι απαραίτητες για τη λειτουργία και ανάπτυξή της. Επειδή και η κινητικότητα των εργαζομένων από τη μία επιχείρηση στην άλλη είναι εύκολη και ιδιαίτερα για τους εργαζόμενους αυξημένων προσόντων, εάν μία επιχείρηση θέλει να κρατήσει ικανούς εργαζόμενους θα πρέπει να μπορεί και να ξέρει να τους διαχειριστεί. Η ύπαρξη δηλαδή και η λειτουργία ενός τμήματος που θα έχει ως ρόλο τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι σήμερα μια από τις σημαντικότερες στρατηγικές που εφαρμόζει κάθε επιχείρηση στην προσπάθεια επίτευξης στόχων και σκοπών. Η ορθή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού συντελεί στο να αποκτήσει μια επιχείρηση ένα συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων ανταγωνιστών της και αυτό θα συμβεί γιατί εάν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από τις συνθήκες εργασίας τους, ευχαριστημένοι από το περιβάλλον εργασίας, τον τρόπο διεύθυνσης της επιχείρησης και εάν αντιλαμβάνονται ότι αντιμετωπίζονται δίκαια, με ενδιαφέρον από πλευράς εργοδοσίας αλλά και εάν ενημερώνονται, καθίστανται κοινωνοί του οράματος της εταιρείας και δεν είναι απλά και μόνο εκτελεστικά όργανα, τους κινητοποιεί και τους κάνει να νιώθουν μέλη ομάδας και υπεύθυνους για τη συνεργασία και επιτυχία της.

Αυτά τα στοιχεία προέκυψαν και μέσα από την έρευνα που διενεργήσαμε σε μια μεγάλη πολυεθνική εταιρεία. Παρόλα αυτά διαπιστώσαμε ότι μεταξύ των εργαζομένων και κυρίως

αυτών που δεν διαθέτουν αυξημένα προσόντα, κυριαρχεί ανασφάλεια και άγχος για τη διατήρηση των θέσεων εργασίας και λόγω των συνθηκών που διαμορφώνονται από τη ραγδαία τεχνολογική εξέλιξη, την πανδημία και την κρίση σε επίπεδο οικονομίας. Υπάρχει όμως συμφωνία ότι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και η λειτουργία τέτοιου τμήματος στην εταιρεία είναι θετικό στοιχείο, χρειάζεται όμως να είναι σωστά επανδρωμένο. Η εκπαίδευση του προσωπικού για την περαιτέρω ανάπτυξη και εξέλιξη των εργαζομένων αντιμετωπίζεται θετικά από αυτούς και θεωρείται ως μια από τις σημαντικότερες στρατηγικές που εφαρμόζει μία εταιρεία στην προσπάθεια για επιτυχία.

5.1. Περιορισμοί στην έρευνα

Το σύντομο διάστημα στο οποίο έγινε η έρευνα και αυτό συνετέλεσε στο να μην είναι η συμμετοχή μεγαλύτερη. Επίσης το ότι η διαδικασία έγινε μέσω του διαδικτύου είχε ως αποτέλεσμα κάποιοι από τους εργαζομένους να απαντήσουν, ενδεχομένως πιο άνετα και εύκολα. Δεν υπήρχε η δυνατότητα διευκρινήσεων ή επέκτασης των ερωτημάτων ώστε να γίνει περισσότερο κατανοητή η άποψη που καταγράφονταν. Πιθανό να λειτούργησε και διστακτικότητα λόγω της γνωριμίας της ερευνήτριας με υπευθύνους της εταιρείας. Τα αποτελέσματα της έρευνας σε σχέση με τα παραχθέντα αποτελέσματα είναι ενδεικτικά, δεν είναι γενικευμένα και αφορούν την εταιρεία στην οποία διενεργήθηκε η έρευνα.

5.2. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Μελλοντικά και προς επίρρωση των αποτελεσμάτων η έρευνα αφήνει το περιθώριο να διενεργηθεί κάποια μεγαλύτερη η οποία θα διεξαχθεί σε περισσότερα καταστήματα της ίδιας εταιρείας σε όλη την Ελλάδα. Επιπλέον θα μπορούσε να συνδυασθεί και με έρευνες σε καταστήματα της εταιρείας που υπάρχουν και σε άλλες χώρες ώστε να γίνει σύγκριση δεδομένων, αποτελεσμάτων, απόψεων. Επέκταση της έρευνας με το ίδιο θέμα σε άλλες εταιρείες, ομοειδείς, θα ήταν ενδιαφέρουσα γιατί θα προέκυπταν ομοιότητες, διαφορές, διάφορες και διαφορετικές προσεγγίσεις.

Βιβλιογραφία

Α) Ξενόγλωσση

1. Andersson, K. & Ivansson, M. (2003). From Value Chain to Value Network. *International Management*, No. 15, pp. 1-65.
2. Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, pp. 99-129.
3. Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*.
4. Byars, L. & Rue, L. (2006). *Human Resource Management*. 8th Edition. New York: McGraw-Hill/Irwin, pp. 371-383.
5. Collings, D.G. & Wood, G. (2009). *Human Resource Management: A critical approach*. London and New York: Routledge.
6. Dessler, G. (2005). *Human Resource Management*. 10th Edition. Prentice Hall, Upper Saddle.
7. Flippo, Ed. B. (1980). *Personnel Management*. 5th Edition. New York: McGraw-Hill.
8. Gomen-Mejia, L.R., Balkin, D.B., Cardy, R.L. (2010). *Managing Human Resources*. 6th Edition. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
9. Grafanaki, A. (2020). The Human Capital as a source of competitive advantage for organizations. Patras.
10. Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1989). Strategic intent. *Harvard Business Review*.
11. Hoek, R.I., Harrison, A. & Christopher. M. (2001). Measuring Agile Capabilities in the Supply Chain. *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 21, No ½, pp. 126-147.
12. Ivanevich, J. & Glueck, W. (1989). *Foundations of Personnel: Human Resource Management*. 4th Edition. Homewood, IL: BPI/Irwin.
13. Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2000). Managing human resources for innovation and learning. *Managing Individual Performance: A Strategic Perspective*. Academia edu.
14. Jauch, L. & Glueck, W. (1988). *Business Policy and Strategic Management*. New York: Mcgraw Hill. Co.
15. Leopard, J. (2002). *Human Resources in Organisations*. Practice Hall. London.
16. Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press. New York.

17. Rothwell, W.J. (2012). The Encyclopedia of Human Resource Management: Short Entries. Article 74. John Wiley & Sons, Inc.
18. Sarma, A.M. (2009). Personnel and Human Resource Management. 6th Edition. Mumbai: Himalaya Publishing House.
19. Sawhney, R. (2006). Interplay between Uncertainty and Flexibility across the Value Chains: Towards a Transformation Model of Manufacturing Flexibility. Journal of Operations Management, Vol. 24, No. 1, pp. 476-493.
20. Testenbaum, T. (1998). Shifting Paradigms: From Newton to Chaos. Organizational Dynamics.
21. Walterw, D. & Jones, P. (2001). Value and Value Chains in Healthcare: A quality Management Perspective. The TQM Magazine, Vol. 13, No. 5, pp. 319-333.
22. Wheelen, T. L., Hunge,r D., (2012). Concepts in Strategic Management and Business Policy. 13th Edition. Pearson Prentice Hall.
23. Wright, P et al. (1998). Strategic Management. Concept and Cases. Upper Saddler River, NJ: Prentice Hall. Co.
24. Yilmaz, Y. & Bititci, U. (2006). Performance Measurement in Tourism. A value chain model. International Journal of Contemporary Hospitality Management. Vol. 18, No. 4, pp. 362-371.

B) Ελληνόγλωσση

1. Βαξεβανίδου, Μ. & Ρεκλείτης, Π. (2014). Αρχές Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων. Αθήνα. Εκδόσεις Διόφαντος.
2. Βρασίδας, Χ. (2014). Εισαγωγή στην Ποιοτική Έρευνα. Λευκωσία. CARDET.
3. Γεωργίου, Α. (2003). Διεθνή λογιστικά πρότυπα IAS. Εκδόσεις Σάκκουλα.
4. Γεωργόπουλος Ν. (2010). Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Εκδόσεις Μπένου. Αθήνα.
5. Go'mez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R.L. (2015). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Α΄ Έκδοση. Εκδόσεις Π. Χ. Πασχαλίδης.
6. DeCenzo, D. A., Robbins, St. P., Verhulst, S. L. (2015). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Α΄ Έκδοση. Αττική. Εκδόσεις Utopia.
7. Δούκας, Π. (2007). Οικονομικές Θεωρίες, Αρχές Διοίκησης και Αρχαία Ελληνική σκέψη. 4^η Έκδοση. Εκδοτικός οίκος: Α. Α. Λιβάνη. Αθήνα.
8. Θεοδωράτος, Ε. Φ. (1993). Ανθρώπινες σχέσεις στην εργασία. Α΄ Έκδοση. Πάτρα.
9. Θερίου, Ν. (2005). Στρωτηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων. Εκδόσεις: Κριτική. Αθήνα.
10. Θερίου Ν. (2014). Στρωτηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων. Αθήνα.
11. Ιορδάνογλου, Δ. (2008). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις – Νέες τάσεις και πρακτικές. Α΄ Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
12. Καδά, Χ. (2011). Το ανθρώπινο δυναμικό ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις. Διπλωματική εργασία. Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Αθήνα.
13. Κανελόπουλος, Χ. (1991). Διοίκηση προσωπικού-ανθρώπινου δυναμικού. Αθήνα.
14. Κανελλόπουλος, Χ. (2008). Στελέχη και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Εκδόσεις: Icon International Training. Αθήνα.
15. Κατσαλής, Τσώκος, (2009). Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Αθήνα.
16. Κατσώνη, Β. (2018). Διεθνή συστήματα κρατήσεων & πωλήσεων στον Τουρισμό. Αθήνα. Εκδόσεις Φαίμιδος.
17. Κουνιάς, Α. (2020). Πόροι και ικανότητες των επιχειρήσεων: Ο ρόλος τους στην αποδοτικότητα της επιχείρησης ως βασικές πηγές απόκτησης διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ανταγωνιστικής στρατηγικής. Διπλωματική εργασία. Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο. Αθήνα.
18. Kotler, P. (2000). Marketing-Management. Α και Β Τόμος. 9^η Έκδοση. Emi-interbooks.
19. Κυριαζόπουλος, Π., Σαμαντά- Ρούντη, Ε. (2011). Μεθοδολογία έρευνας εκπόνησης διπλωματικών εργασιών. Αθήνα. Εκδόσεις: Σύγχρονη Εκδοτική.

20. Lado, A.A., & Wilson, M.C. (1994). Συστήματα ανθρώπινου δυναμικού και βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: Προοπτική βασισμένη στην ικανότητα. *Academy of Management Review*, Vol. 19, pp. 699-727.
21. Μανιαδάκης, Ν., Υφαντόπουλος, Γ. (1996). Το φαινόμενο της προκλητής ζήτησης ιατρικών υπηρεσιών. *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, Τόμος 13. Π.Δ 247/1991.
22. Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright. (2006). *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα.
23. Ξυροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2010). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Σημειώσεις Διατμηματικού Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων των Τμημάτων Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Οικονομικών Επιστημών και Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας*. Θεσσαλονίκη.
24. Παπαδάκης, Β. (2012). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*. 4η έκδοση. Εκδόσεις: Μπένου. Αθήνα.
25. Παπαδάκης, Μ.Β. (2016). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*. Τόμος Α'. 7^η Έκδοση. Εκδόσεις: Μπένου. Αθήνα.
26. Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Εκδόσεις: Μπένου. Αθήνα.
27. Πετρίδου, Ε. (2001). *Διοίκηση μανάτζμεντ*. Εκδόσεις: Ζυγός. Θεσσαλονίκη.
28. Raymond, A.N., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. (2009). *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων. Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα*. Εκδόσεις Παπαζήση. Αθήνα.
29. Robbins, St. P., Decenzo, D. A., Coulter, M. (2012). *Διοίκηση επιχειρήσεων. Αρχές και εφαρμογές*. Α' Έκδοση. Εκδόσεις Κριτική. Αθήνα.
30. Σαρμανιώτης, Χ. (2012). *Μανάτζμεντ. Μια ολοκληρωμένη προσέγγιση*. Εκδόσεις Ζυγός. Θεσσαλονίκη.
31. Σαρσέντης, Β.Ν. (1996). *Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική*. Εκδόσεις: Ε. Μπένου. Αθήνα.
32. Στάμκος, Κ. (2010). *Strategic Management*. Αθήνα.
33. Τερζίδης, Κ. & Τζωρτζάκης Κ. (2004). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων (Διοίκηση προσωπικού)*. Α' Έκδοση. Εκδόσεις Rosili. Αθήνα.
34. Τζωρτζάκης, Κ., Τζωρτζάκη, Α. (2002). *Οργάνωση και Διοίκηση*. 2^η Έκδοση. Εκδόσεις: Rossili.
35. Τσακλαγκάνος, Α. (2000). *Βασικές Αρχές του Μάρκετινγκ*. Εκδοτικός οίκος: Αδερφών Κυριακίδη Α.Ε.

36. Tyson, Shaun & York, Alfren. (2004). Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού- Τα δομικά συστατικά του HRM. 4^η Έκδοση, Μέρος 2^ο, κεφ. 4, σελ. 49-63. Αθήνα. Εκδόσεις: Γκιούρδας.
37. Υφαντόπουλος, Γ. (2006). Τα οικονομικά της υγείας. Εκδόσεις: Τυπωθήτω. Αθήνα.
38. Χατζηπαντελή, Π. Σ. (1999). Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Α΄ Έκδοση. Εκδόσεις Μεταίχμιο. Αθήνα.
39. Χυτήρης, Λ. Σ. (2001). Διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Εκδόσεις Interbooks. Αθήνα.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

A ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ:

1. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ:

Στελέγη Διοίκησης

1. Πόσα χρόνια περίπου εργάζεστε στην επιχείρηση; Έχετε προηγούμενη εργασιακή εμπειρία σε άλλη εταιρεία;
2. Αξιοποιούνται και πώς τα talέντα των εργαζομένων από τους διευθυντές της εταιρείας;
3. Εφαρμόζεται κάποια/ες στρατηγικές διαχείρισης για την ανάπτυξη νέων talέντων και ποια είναι κατά τη γνώμη σας η προσφορότερη;
4. Υπάρχει σχέση ανάμεσα στους στόχους της εταιρείας και την εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων;
5. Τι μέθοδοι χρησιμοποιούνται στην επιχείρηση για την προσέλκυση στελεχών
6. Τι μέθοδοι χρησιμοποιούνται στην επιχείρηση για την διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών του προσωπικού της;
7. Πώς πιστεύετε ότι συνδυάζονται και συνδέονται οι έννοιες HR και στρατηγική της επιχείρησης;
8. Πιστεύετε ότι το τμήμα HR μπορεί να συνδράμει προς την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης;
9. Πιστεύετε ότι το HR συμβάλλει στην ανάπτυξη της επιχείρησης σας και στην ανταγωνιστικότητα της;

1ο στέλεχος εταιρείας:

Εργάζομαι δεκαπέντε χρόνια, έχοντας προηγούμενη θητεία σε άλλη εταιρεία πέντε χρόνων.

Έχω κάνει ανάλογες σπουδές και το ζωντανό παράδειγμα είναι ότι αξιοποιούνται τα προσόντα των εργαζομένων από τους ιθύνοντες της εταιρείας είναι ο ίδιος.

Προσελήφθη ως εργαζόμενος και μετά από, σκληρή δουλειά ομολογουμένως, ανέλαβα υψηλότερη θέση.

Η εταιρεία ακολουθεί τη μέθοδο της προσέγγισης των εργαζομένων και προϊόντος του χρόνου γίνεται και αξιολόγηση.

Η εταιρεία δίνει τη δυνατότητα εκπαίδευσης των εργαζομένων σε νέες μεθόδους, ενημερώνει για τα σχέδια, τους στόχους, τα καινούργια προϊόντα, σε μια προσπάθεια να τους καταστήσει κοινωνούς σε αυτούς τους στόχους και τις στρατηγικές που η διεύθυνση θέτει και ζητάει και την συνδρομή τους.

Παράλληλα κατά την τελευταία πενταετία οι νέοι που απευθύνονται ή ανταποκρίνονται στις προσκλήσεις για θέσεις εργασίας είναι νέοι με αυξημένα προσόντα, -στην πλειοψηφία τους διαθέτουν Πανεπιστημιακό πτυχίο και μεταπτυχιακό-, ενδιαφέρονται για τον τομέα της έρευνας και ακόμη περαιτέρω εκπαίδευση.

Ενδιαφέρον στοιχείο και πρόκληση αποτελεί η στρατηγική της εταιρείας να προωθεί εργαζομένους για επιμόρφωση σε κεντρικά εργαστήρια της εταιρείας, στη Γερμανία, προκειμένου να εκπαιδευτούν και να ενημερωθούν για τις νέες μεθόδους έρευνας και κατασκευής προϊόντων.

Η επιλογή των εργαζομένων και η προώθησή τους προκύπτει μέσα από διαδικασία αξιολόγησης των προσόντων, με τη συνεργασία του τμήματος διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, σε συνδυασμό και με τη συνολική παρουσία στον εργασιακό χώρο.

Αξιολογούνται δηλαδή και προσόντα όπως είναι η φιλοτιμία, η υπευθυνότητα, η συμπεριφορά και οι σχέσεις που αναπτύσσω με τους συναδέλφους μου και με τους πελάτες.

Επιπλέον η λειτουργία, η σωστή οργάνωση και ο εποικοδομητικός ρόλος του τμήματος και η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μόνο θετικά αποτελέσματα προσφέρουν στην εταιρεία και βοηθούν να πετύχει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και στην περαιτέρω ανάπτυξή της.

2ο στέλεχος εταιρείας:

Εργάζομαι στην εταιρεία δέκα χρόνια.

Στις σύγχρονες επιχειρήσεις η ύπαρξη και λειτουργία του τμήματος αυτού είναι και αναγκαία και απαραίτητη συνθήκη.

Αυτό γιατί στο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον της εποχής μας, με τις ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις χρειάζεται γνώση, παρακολούθηση και αντανakλαστικά για να μπορεί η επιχείρηση να προλαβαίνει και να προσαρμόζεται στα νέα δεδομένα.

Αυτό προϋποθέτει την επιλογή των κατάλληλων εργαζομένων, τους οποίους όμως χρειάζεται να τους διαχειρίζεται και να τους συμπεριφέρεται δίκαια και σωστά προκειμένου και να μπορέσει να τους αξιοποιήσει αλλά και να τους κρατήσει στην επιχείρηση. Άρα η ευθύνη του συγκεκριμένου τμήματος και πολύ περισσότερο του επικεφαλής είναι μεγάλη και σημαντική. Αποτελεί τον σύνδεσμο, είναι η διασύνδεση μεταξύ εργαζομένων και εργοδοσίας.

Χρειάζεται προσοχή, αμεροληψία, αντικειμενικότητα, γνώση της αγοράς και των δεδομένων, για να μπορεί η επιλογή των προσώπων να είναι η κατάλληλη αλλά και σωστή η αξιολόγηση του εργατικού δυναμικού. Επίσης χρειάζεται να αντιμετωπίζει τους εργαζόμενους ως συνεργάτες, καθιστώντας τους κοινωνούς στους στόχους, σκοπούς και το όραμα της εταιρείας προκειμένου να τους ενεργοποιήσει ώστε να συντελέσουν στην επίτευξή τους. Εννοείται ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων μισθολογικά αλλά και προσφέροντας τις κατάλληλες συνθήκες εργασίας είναι απαραίτητα στοιχεία.

Όλα αυτά απαιτούν ασφαλώς καλή γνώση της νομοθεσίας. Επιπλέον οξυδέρκεια για να μπορεί να ξεχωρίζει τους ικανότερους των εργαζομένων, εκείνους που ξεχωρίζουν, εκείνους που χρειάζονται επιπλέον εκπαίδευση και τον τρόπο με τον οποίο θα προσεγγίζει τον καθένα προκειμένου να τον ενημερώνει ή να τον καθοδηγεί.

Αυτό που εκτιμάω στην εταιρεία που εργάζομαι είναι το ότι δίνει ευκαιρίες για προώθηση και εξέλιξη εργαζομένων, αφουγκράζεται τις ανάγκες αλλά και τους προβληματισμούς τους, ακούει προτάσεις και συνεργάζεται.

Τέλος βρίσκομαι και σε δύσκολη θέση όταν χρειάζεται να μεσολαβήσω για να αντιμετωπίσω κάποια διένεξη που μπορεί να προκύψει μεταξύ των εργαζομένων ή μεταξύ εργαζομένου και

διεύθυνσης της εταιρείας, αφού η εταιρεία είναι οργανισμός ζωντανός και πάντα συμβαίνουν και τέτοιου είδους καταστάσεις.

Η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και η ανάπτυξη της παραγωγικότητας είναι άμεσα συνδεδεμένο με τον τρόπο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού γιατί το δυναμικό είναι που κάνει τη διαφορά μεταξύ των εταιρειών και αυτό που συντελεί στην ανάπτυξή της.

3ο στέλεχος εταιρείας:

Είμαι από τους παλαιότερους εργαζομένους στην επιχείρηση.

Όντας πολλά χρόνια εργαζόμενος στην ίδια εταιρεία, λίγο πριν την συνταξιοδότησή μου, είδα πολλά πράγματα να αλλάζουν. Αρχικά το ότι είμαι στην εταιρεία πάνω από είκοσι χρόνια σημαίνει ότι είμαι ικανοποιημένος από τη δουλειά μου.

Μάλιστα η συμπεριφορά των ιθυνόντων απέναντί μου είναι η πρέπουσα. Μισθολογικά εφαρμόζονται οι νόμοι και η διαμόρφωση του μισθού είναι συνισταμένη των προσόντων και των χρόνων εργασίας.

Επιπλέον θεωρώ ότι είναι απαραίτητη η λειτουργία του τμήματος διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού για να αποφεύγονται συγκρούσεις, διαγκωνισμοί και δυσaréσκεια μεταξύ των εργαζομένων. Αυτό βέβαια προϋποθέτει την σωστή επάνδρωσή του, δηλαδή στελέχωση με τους κατάλληλους ανθρώπους από πλευράς της διεύθυνσης.

Θεωρώ ότι αυτό βοηθά στην μεταξύ μας συνεργασία αλλά και στην επαφή των εργαζομένων με την διεύθυνση.

Οι νέοι που αναζητούν μια θέση εργασίας προσέρχονται έχοντας περισσότερα και υψηλότερα προσόντα σε σχέση με το παρελθόν και με διάθεση και θέληση για περαιτέρω εκπαίδευση και επιμόρφωση.

Επίσης η περίοδος της οικονομικής κρίσης την οποία πέρασε η χώρα έχει οδηγήσει στο να ατονίσει το θέμα του συνδικαλισμού και ότι οι εργαζόμενοι, ιδιαίτερα αυτοί που δεν έχουν αυξημένα προσόντα, αισθάνονται άγχος και ανασφάλεια για τις θέσεις εργασίας και αυτό τους κάνει να δέχονται πιο εύκολα επιπλέον απαιτήσεις της διεύθυνσης στο χώρο εργασίας.

Τέλος και στο χώρο στον οποίο εργάζομαι οι εργασιακές σχέσεις, οι σχέσεις εργαζομένων και εργοδοτών στην συγκεκριμένη εταιρεία αλλά και ο τρόπος διαχείρισης των εργαζομένων είναι ικανοποιητικές.

Υπάλληλοι Τμήματος

1. Πόσα χρόνια περίπου εργάζεστε στην επιχείρηση; Έχετε προηγούμενη εργασιακή εμπειρία σε άλλη εταιρεία;

A. εργαζόμενος: Εργάζομαι στην εταιρεία πέντε χρόνια και δεν έχω προηγούμενη εργασιακή εμπειρία σε άλλη εταιρεία.

B. εργαζόμενος: Εργάζομαι στην εταιρεία δέκα χρόνια και έχω μικρή εμπειρία από προηγούμενη εργασία.

Γ. εργαζόμενος: Εργάζομαι στην εταιρεία περίπου δεκατρία χρόνια χωρίς εργασιακή προηγούμενη εμπειρία.

2. Πιο συγκεκριμένα για την επιχείρησή σας, ποιος ο ρόλος ενός Τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων;

A. Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων είναι αυτό που ρυθμίζει τις προσλήψεις, ελέγχει την δουλειά που κάνουν οι εργαζόμενοι, ενημερώνει, παρατηρεί για τυχόν παραλήψεις και φροντίζει και για την εκπαίδευσή μας.

B. Το τμήμα αυτό ασχολείται με όλα όσα αφορούν τους εργαζόμενους, δηλαδή από το πώς και πόσους θα προσλάβουν, αν πρέπει ή όχι κάποιοι να απολυθούν, εάν και ποιοι έχουν και τι είδους προσόντα ή εάν κάποιοι πρέπει να μετακινηθούν σε άλλο τμήμα.

Γ. Είναι σημαντικός ο ρόλος του τμήματος αυτού αφού εκτός από το ότι επιβλέπει όλα τα σχετικά με τον τρόπο εργασίας και το εάν κάνουν σωστά τη δουλειά τους οι εργαζόμενοι, ενδιαφέρεται και για τις σχέσεις ανάμεσα στους εργαζόμενους και στη διεύθυνση.

3. Τι μέθοδοι χρησιμοποιούνται στην επιχείρηση για την προσέλκυση στελεχών

A. Οι μέθοδοι αφορούν το είδος της εταιρείας και η μακροχρόνια πετυχημένη παρουσία της στην παγκόσμια αγορά, γεγονός που θεωρώ ότι είναι ικανό να εμπνέει εμπιστοσύνη. Επίσης το ότι κάνει ξεκάθαρο το είδος της εργασίας, συγκεκριμένα καθήκοντα και υποχρεώσεις αλλά και ποια είναι τα δικαιώματα του εργαζομένου.

B. Αναλύουν με σαφήνεια το τι θέλουν από τον εργαζόμενο, τι απαιτούν αλλά και διευκρινίζουν τα δικαιώματα του καθενός. Επίσης εκτιμούν τον καθένα ως προσωπικότητα και βέβαια πριν την πρόσληψη γίνεται προσωπική επαφή-συνέντευξη.

Γ. Γνωστοποιούνται απαιτήσεις και καθήκοντα, ξεκάθαρα τα δικαιώματα και το τι προσφέρει η εταιρεία και οπωσδήποτε εκτίμηση των προσόντων και των στοιχείων της προσωπικότητας όπως προκύπτει και μέσω της συνέντευξης.

4. Τι μέθοδοι χρησιμοποιούνται στην επιχείρηση για την διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών του προσωπικού της;

A. Πρώτα από όλα καθορίζεται το τι στελέχη χρειάζονται, τι προσόντα πρέπει να διαθέτουν, αναρτώνται προκηρύξεις και γίνεται επιλογή από τα ανώτερα στελέχη ανάμεσα σε όσους εκδηλώσουν ενδιαφέρον και έχουν τα περισσότερα προσόντα. Απαραίτητο στοιχείο είναι η συνέντευξη. Από κει και μετά γίνεται τακτική αξιολόγηση και διαπιστώνεται η πρόοδος ή η στασιμότητα ενός εργαζόμενου και τι είδους εκπαίδευση χρειάζεται.

B. Μετράν τα τυπικά προσόντα που έχει ένας υποψήφιος, σίγουρα όμως η φυσική παρουσία και συζήτηση με τα αρμόδια στελέχη παίζει καθοριστικό ρόλο.

Γ. Με την εκτίμηση αρχικά των τυπικών προσόντων, την προθυμία και την αποτελεσματικότητα στην εργασία και την αξιολόγηση που γίνεται τακτικά.

5. Πώς πιστεύετε ότι συνδυάζονται και συνδέονται οι έννοιες HR και στρατηγική της επιχείρησης;

A. Συνδέονται γιατί τα δύο τμήματα συνεργάζονται μεταξύ τους και οι εργαζόμενοι ενημερώνονται για το τι επιδιώκει η εταιρεία και τι ζητάει από τους ίδιους.

B. Συνδέονται οι έννοιες αυτές γιατί μία στρατηγική για να εφαρμοστεί χρειάζεται ανθρώπους να την εφαρμόσουν. Για να γίνει αυτό, τα δύο τμήματα πρέπει να συνεργάζονται για να ξέρουν και οι εργαζόμενοι τι είναι αυτό για το οποίο εργάζονται αλλά και πως πρέπει να το επιδιώξουν.

Γ. Εάν δεν συνδυαστούν αυτές οι έννοιες δεν μπορεί μια επιχείρηση να λειτουργήσει. Η διεύθυνση καθορίζει τις στρατηγικές αλλά και οι εργαζόμενοι, που είναι αυτοί οι οποίοι θα εργασθούν για να την εφαρμόσουν και να πετύχει θα πρέπει πρώτα από όλα να γνωρίζουν.

6. Πιστεύετε ότι το τμήμα HR μπορεί να συνδράμει προς την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης;

A. Βέβαια μπορεί γιατί το τμήμα αυτό γνωρίζει ποιοι είναι οι πλέον κατάλληλοι εργαζόμενοι για να πετύχουν κάθε φορά τους στόχους που η εταιρεία θέτει.

B. Ναι γιατί μέσα από το τμήμα αυτό θα ενημερωθούν και οι εργαζόμενοι αλλά και η διεύθυνση για τα προσόντα και τις ικανότητες του καθενός ή ενδεχομένως και για την επιμόρφωση που θα χρειασθεί να κάνουν για να πετύχουν αυτά που η επιχείρηση επιδιώκει.

Γ. Νομίζω ότι μπορεί να συνδράμει γιατί μέσα από το τμήμα αυτό θα χρησιμοποιηθούν οι κατάλληλοι εργαζόμενοι αλλά και θα επιμορφωθούν, όσοι πρέπει, για να μπορέσουν να δουλέψουν και να πιάσουν τους στόχους.

7. Πιστεύετε ότι το HR συμβάλλει στην ανάπτυξη της επιχείρησής σας και στην ανταγωνιστικότητά της;

A. Ναι γιατί όταν γίνεται σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, οι εργαζόμενοι δουλεύουν με μεγαλύτερη προθυμία, αυξάνεται η αποδοτικότητα και επομένως η επιχείρηση αποκτά πλεονέκτημα και αναπτύσσεται.

B. Πιστεύω ότι συμβάλλει όταν υπάρχει καλή συνεργασία και οι εργαζόμενοι νιώθουν την εταιρεία σαν δικιά τους. Τότε δουλεύουν με αφοσίωση και αναπτύσσεται πιο γρήγορα αλλά γίνεται και ανταγωνιστική.

Γ. Σίγουρα ναι γιατί χρησιμοποιούνται κατάλληλα άτομα, με προσόντα και ικανότητες που ξέρουν τη δουλειά τους και έτσι και μεγαλύτερη παραγωγή υπάρχει και καλό όνομα αποκτά και οι πελάτες είναι ευχαριστημένοι. Άρα γίνεται και ανταγωνιστική.

8. Πώς θα χαρακτηρίζατε τον τρόπο διοίκησης της εταιρείας στην οποία εργάζεσθε

A. Προοδευτικός και σωστός

B. Σύγχρονος

Γ. Δημοκρατικός και σωστός

9. Υπάρχουν θέματα που νομίζετε ότι χρήζουν βελτίωσης και ποια; (αναφέρατε αυτά που θέλετε).

A. Θεωρώ ότι είμαι ευχαριστημένος, θα ήθελα μεγαλύτερο μισθό

B. Καλή είναι η διοίκηση, κάποια στελέχη να είναι πιο ευγενικά

Γ. Να μην πιέζουν πολύ