

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση και τον  
Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για στελέχη του Δημοσίου και  
Ιδιωτικού Τομέα**

**Executive MBA in Financial Planning**



**Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού ως στρατηγική επίτευξης ανταγωνιστικού  
πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις**

**Δήμητρα Μπακοπάνου**

**Επιβλέπων Καθηγήτρια: Μαρία Ελένη Αγοράκη**

Διατριβή υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου  
Πελοποννήσου. Η παρούσα διατριβή αποτελεί μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση του  
Μεταπτυχιακού Διπλώματος στη Διοίκηση και τον Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για στελέχη  
του Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα

**Καλαμάτα, Ιούνιος 2022**

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση και τον  
Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για στελέχη του Δημοσίου και  
Ιδιωτικού Τομέα**

**Executive MBA in Financial Planning**



**Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή**

**Μαρία Ελένη Αγοράκη**

**Επίκουρος Καθηγήτρια, Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής, Πανεπιστήμιο  
Πελοποννήσου**

**Ηλίας Μακρής**

**Καθηγητής, Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου**

**Σωτήριος Νικολόπουλος**

**Επίκουρος Καθηγητής, Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής, Πανεπιστήμιο  
Πελοποννήσου**

Ο/Η Δήμητρα Μπακοπάνου

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 το Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής μπορεί, χωρίς να αλλάξει το περιεχόμενο της εργασίας μου, να τη διαθέσει σε ηλεκτρονική μορφή μέσα από τη ψηφιακή Βιβλιοθήκη του Ιδρύματος, 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

Ιδιαίτερες ευχαριστίες θα ήθελα να αποδώσω σε όλους όσους με βοήθησαν στην προσπάθεια διεκπεραίωσης αυτής της διπλωματικής εργασίας.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου κ. Μαρία- Ελένη Αγοράκη, για τις συμβουλές, τις παρατηρήσεις και την υποστήριξη της προσπάθειας μου. Επίσης, ευχαριστώ πολύ τα μέλη της επιτροπής για τον πολύτιμο χρόνο που μου αφιέρωσαν.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

<i>Περίληψη στα Ελληνικά</i> .....	<i>vi</i>
<i>Abstract</i> .....	<i>vii</i>
<b>ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ</b> .....	<b><i>viii</i></b>
<b>ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ</b> .....	<b><i>ix</i></b>
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	<b>1</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ</b> .....	<b>3</b>
1.1 Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων .....	3
1.2 Έννοια και ορισμός ανθρωπίνων πόρων.....	4
1.3 Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και διοίκηση προσωπικού .....	5
1.4 Στόχος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων .....	8
1.5 Ο ρόλος του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.....	10
1.6 Περιεχόμενο της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.....	11
1.7 Η σημασία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.....	14
1.8 Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων σήμερα.....	15
1.9 Διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα .....	16
1.10 Η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος .....	16
1.11 Ο ρόλος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	17
1.12 Η διαδικασία προγραμματισμού του ανθρωπίνου δυναμικού .....	18
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</b> .....	<b>20</b>
2.1 Εισαγωγή στην έννοια της στρατηγικής.....	20
2.2 Η έννοια και ο ορισμός της στρατηγικής .....	20
2.3 Η σημασία της στρατηγικής .....	22
2.4 Το περιβάλλον της επιχείρησης .....	23
2.4.1 Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης .....	24
2.4.2 Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης .....	26
2.5 Οι στρατηγικές ανταγωνιστικότητας .....	26
2.6 Επίπεδα στρατηγικής.....	29
2.7 Η στρατηγική διοίκηση των ανθρώπινων πόρων.....	30
2.8 Ορισμός της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων .....	32
2.9 Στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού .....	32
2.10 Αρχές της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού .....	33
2.11 Πλεονεκτήματα στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού.....	34

2.12 Η σχέση μεταξύ επιχειρηματικής στρατηγικής και στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού .....	35
2.13 Βασικές προσεγγίσεις της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.....	36
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ .....</b>	<b>40</b>
3.1 Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού.....	40
3.2 Στόχοι της ανάπτυξης προσωπικού .....	40
3.3 Οι τομείς που βελτιώνει η εκπαίδευση προσωπικού .....	42
3.4 Τα πλεονεκτήματα της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού .....	43
3.5 Διαδικασία εκπαίδευσης προσωπικού.....	44
3.6 Η αναγκαιότητα της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού.....	46
3.7 Παράγοντες που καθορίζουν την ανάγκη διαρκούς εκπαίδευσης του προσωπικού .....	47
3.8 Επένδυση στην εκπαίδευση και ποιοι εκπαιδεύονται από τις επιχειρήσεις .....	48
3.9 Προκλήσεις για το μέλλον.....	49
3.10 Η σημασία της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον .....	50
3.11 Σχέση ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού και επιχειρησιακής στρατηγικής .....	53
3.12 Εναλλακτικές προσεγγίσεις του ρόλου της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού .....	57
3.13 Σύγχρονες μέθοδοι ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού .....	59
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....</b>	<b>60</b>
4.1 Ο ρόλος των επιχειρήσεων.....	60
4.2 Σύνδεση ανταγωνιστικότητας στρατηγικής και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού από τις επιχειρήσεις στη πράξη .....	61
4.3 Ανώνυμη Εταιρία Τσιμέντων ΤΙΤΑΝ .....	62
4.3.1 Στρατηγική διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	64
4.3.2 Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού του ομίλου ΤΙΤΑΝ.....	65
4.3.3 Αξιοποίηση νέων τεχνολογιών στην ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού .....	66
4.3.4 SWOT ANALYSIS .....	67
4.3.5 Συμπέρασμα .....	68
4.4 Όμιλος ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ (ΕΛ.ΠΕ.).....	69
4.4.1 Στρατηγική διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος .....	70
4.4.2 Το ανθρώπινο δυναμικό του Ομίλου ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ (ΕΛ.ΠΕ.) .....	72
4.4.3 Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού .....	74
4.4.4 Στρατηγική και ανθρώπινου δυναμικού στα ΕΛ.ΠΕ.....	76
4.4.5 SWOT ANALYSIS .....	77
4.4.6 Συμπέρασμα .....	79
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ.....</b>	<b>80</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>83</b>

## Περίληψη στα Ελληνικά

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως θέμα τη σημασία της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων με σκοπό τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σκοπός της συγκεκριμένης εργασίας είναι μέσα από τη βιβλιογραφία, να αναφερθεί στη σημασία που έχει η εκπαίδευση του προσωπικού των επιχειρήσεων και να βοηθήσει στην κατανόηση της σχέσης που υπάρχει μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων και της ανταγωνιστικότητας. Έτσι, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ασχολείται με την αποτελεσματική διοίκηση των εργαζομένων σε συνδυασμό με την στρατηγική και τον προγραμματισμό, έτσι ώστε να υπάρχουν ικανοί εργαζόμενοι, οι οποίοι παρόλο που θα διαφέρουν ως προς την προσωπικότητα, τις ανάγκες, τους στόχους, τις γνώσεις, και τις ικανότητες θα εργαστούν μαζί, εφαρμόζοντας συστήματα και διαδικασίες με τρόπο ώστε να ενεργοποιήσουν τους άλλους συντελεστές και να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

**Λέξεις κλειδιά:** Ανθρώπινοι Πόροι, Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

## Abstract

The subject paper deals with the importance of developing organizations' human resources aiming to create a competitive advantage. Considering the relevant literature, this work shall highlight the role of staff education and add to the understanding of the relation that exists between the human resources of organizations and competitiveness. Thus, human resource management is concerned with effective management of employees in combination with strategy and planning, so that there are capable employees who, despite their differences in terms of personality, needs, goals, knowledge, and skills, will work together, following systems and procedures in a way that will activate the other players and achieve a competitive advantage.

**Keywords:** Human Resources, Competitive Advantage, Human Resources Management



## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Σχήμα 1: Διοίκηση Προσωπικού και Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.....	7
Σχήμα 2: Το περιεχόμενο της ΔΑΠ.....	12
Πίνακας 3: Οι γενικές στρατηγικές Porter.....	28
Πίνακας 4: Επιχειρηματικές στρατηγικές και συναφείς ρόλοι εργαζομένων και πολιτικές ΔΑΠ.....	36

## ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

ΔΑΔ	Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
ΔΑΠ	Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων
HRM	Human Resources Management
S.W.O.T.	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
ΕΛ.ΠΕ	Όμιλος Ελληνικά Πετρέλαια

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στη σύγχρονη εποχή της ραγδαίας εξέλιξης της τεχνολογίας, του σκληρού ανταγωνισμού οι επιχειρήσεις έρχονται αντιμέτωπες με ένα ταχέως μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον (πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό, νομικό, πολιτισμικό και τεχνολογικό) γεγονός που οδηγεί στην αβεβαιότητα της οικονομικής πορείας των επιχειρήσεων. Η επιβίωση και η ανάπτυξη της επιχείρησης έχει βασική προϋπόθεση την καλή γνώση του περιβάλλοντός της και την προσαρμογή της στις συνεχείς αλλαγές του. Για να μπορέσει μια επιχείρηση να ανταποκριθεί γρήγορα στις αλλαγές αυτές θα πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της. Αν η επιχείρηση δεν έχει γνώση των πόρων και των ικανοτήτων της θα είναι ανίκανη να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επομένως, για μια επιχείρηση το σημαντικό είναι να επιλέξει τη βελτίωση των κατάλληλων πόρων, που θα βοηθήσουν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σε αυτό το σημείο να αναφέρουμε ότι στο σύνολο των παραγόντων που συντελούν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος πρέπει να περιλαμβάνονται και οι ανθρώπινοι πόροι.

Οι επιχειρήσεις που θέλουν να έχουν μια σταθερή μελλοντική ανάπτυξη εφαρμόζουν στρατηγικές οι οποίες τοποθετούν τον ανθρώπινο παράγοντα στην πρώτη γραμμή για την επίτευξη των στόχων. Η επιτυχία της επιχείρησης απαιτεί συλλογική προσπάθεια των εργαζομένων και των στελεχών και να εφαρμόζουν στο συνεργατικό μοντέλο ηγεσίας των ανθρωπίνων πόρων.

Τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερες επιχειρήσεις δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην ανάπτυξη και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού. Η σημασία που αποδίδεται στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, φαίνεται αρχικά από την αναγκαιότητα για διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων στις επιχειρήσεις. Η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων, μέρος της οποίας αποτελεί και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού είναι ιδιαίτερα σημαντική και σήμερα πλέον υπάρχουν τμήματα αυτής σε όλες τις μεγάλες επιχειρήσεις. Από την άλλη, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού βελτιώνει πολλούς τομείς στην εργασία των εργαζομένων αλλά και αναπτύσσει νέες δεξιότητες που δεν υπάρχουν. Βοηθάει, μέσω της βελτίωσης των ήδη υπάρχουσών αλλά και την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων, στην βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Η αύξηση της παραγωγικότητας οδηγεί στην ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Και επειδή κάθε επιχείρηση έχει ως στόχο της την

αύξηση της παραγωγικότητας, προσπαθεί να βελτιώσει όλους εκείνους τους παράγοντες που συμβάλουν σε αυτή. Ένας τέτοιος παράγοντας είναι και το προσωπικό της επιχείρησης.

Τέλος, καθ όλη τη διάρκεια της διπλωματικής εργασίας θα γίνει μια προσπάθεια να αναδειχθεί ο ρόλος της εκπαίδευσης του προσωπικού, ιδιαίτερα σε ελληνικές επιχειρήσεις οι οποίες επιδιώκουν τη βελτίωση της θέσης τους και της σημασίας της ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων.

Χωρίζεται σε πέντε κεφάλαια, όπου στο πρώτο αναφέρεται η έννοια της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων, επίσης γίνεται αναφορά της σημασίας της διοίκησης στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Στο δεύτερο κεφάλαιο εξετάζεται η έννοια της στρατηγικής καθώς και η σημασία της στις επιχειρήσεις. Ακόμα αναφέρεται το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, καθώς και οι στρατηγικές ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων. Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και η αναγκαιότητα αυτή της ανάπτυξη στις επιχειρήσεις στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται δύο μεγάλες ελληνικές πολυεθνικές, κάνοντας μια περιγραφή του προφίλ των εταιρειών αυτών και του πλαισίου της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που ακολουθούν. Και στο τελευταίο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα τελικά συμπεράσματα της εργασίας, που μπορούμε να πούμε ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού και της ανταγωνιστικότητας σε μια επιχείρηση. Η αφοσίωση του προσωπικού μιας επιχείρησης στους στόχους της αποτελεί σημαντική προϋπόθεση για την εξέλιξη και ανάπτυξη.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

## 1.1 Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων

Σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον είναι αναγκαίο η επιχείρηση να εξασφαλίσει ότι οι προσπάθειες των εργαζομένων συμβάλλουν τα μέγιστα για την υλοποίηση της στρατηγικής και την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Η ουσία της διοίκησης των εργαζομένων σε μία επιχείρηση είναι να αποκτηθούν ικανοί εργαζόμενοι, διαφορετικοί άνθρωποι ως προς τις γνώσεις, τους στόχους και τις ανάγκες ώστε να εργαστούν μαζί και να πετύχουν συγκεκριμένους στόχους κάθε φορά (Χυτήρης, 2018).

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων ή διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, έχει αντικαταστήσει τα τελευταία χρόνια τον όρο εργαζόμενοι ή προσωπικό δίνοντας έτσι έμφαση στο νέο σημαντικό ρόλο που παίζει ο ανθρώπινος παράγοντας στις σύγχρονες επιχειρήσεις (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016). Σύμφωνα με τους Jackson και Shuler (2000) ορίζεται «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 των στόχων της».

Στην αγγλική ορολογία ο όρος Human Resource Management, από τη δεκαετία του 1980 και μετά το 2000, χρησιμοποιείται όλο και περισσότερο τόσο στον ακαδημαϊκό χώρο όσο και στον κόσμο των επιχειρήσεων έναντι των όρων: personnel management, labor management, people management, human capital management (Χυτήρης, 2018).

Ο όρος ανθρώπινοι πόροι ως μετάφραση του όρου human resources εξισώνει τους ανθρώπους με τους υπόλοιπους λιγότερο σημαντικούς πόρους της επιχείρησης και δεν εκφράζει πλήρως το ουσιαστικό νόημα. Έτσι είναι πιο ουσιαστικός ο όρος ανθρώπινο κεφάλαιο (human capital) το οποίο συνίσταται σε διανοητικό δηλαδή οι γνώσεις, οι ιδέες, οι δεξιότητες και η τεχνογνωσία των ανθρώπων που προσδιορίζουν την αποδοτικότητα και την καινοτομία. Το συναισθηματικό κεφάλαιο δηλαδή τα συναισθήματα, η ψυχολογία των ανθρώπων που οδηγούν σε προσπάθειες και συμπεριφορές για επιδόσεις σε διάφορους τομείς. Και τέλος το κοινωνικό κεφάλαιο δηλαδή η κουλτούρα και οι ανθρώπινες σχέσεις που εξασφαλίζουν την εμπιστοσύνη και τις συνεργασίες (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

## 1.2 Έννοια και ορισμός ανθρωπίνων πόρων

Μέχρι σήμερα έχουν δοθεί δεκάδες ορισμοί για το τι είναι Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, καθένας δίνοντας έμφαση σε διαφορετικά πράγματα ή σε διαφορετική θεώρηση. Σύμφωνα με την αναφορά του Λ. Χυτήρη (2018) αναφέρετε ενδεικτικά στους παρακάτω ορισμούς:

- Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι αυτή η οποία αξιοποιεί τις προσπάθειες, τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις συμπεριφορές των ανθρώπων με τρόπο τέτοιο ώστε να προάγεται η επιχειρηματικότητα και στο μέλλον (Watson, 2010).
- Η Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων αποτελεί μια στρατηγική προσέγγιση διαχείρισης των εργασιακών σχέσεων, η οποία εστιάζει στο ότι η αξιοποίηση των δυνατοτήτων των ανθρώπων είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ή την παροχή ανώτερων υπηρεσιών στο κοινό. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί έσω συγκεκριμένων, διακριτών και ολοκληρωμένων πολιτικών, προγραμμάτων και πρακτικών οι οποίες να ταιριάζουν στο οργανωσιακό και κοινωνικό περιβάλλον της επιχείρησης (Bratton & Gold, 2012).
- Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων μπορεί να οριστεί ως μια στρατηγική, ολοκληρωμένη και συνεκτική προσέγγιση για την απασχόληση, την ανάπτυξη και την ευημερία των ανθρώπων που εργάζονται σε οργανισμούς (Armstrong, 2017).

Για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός ορισμών. Οι τρεις ορισμοί που ακολουθούν παρουσιάζουν τις επικρατέστερες τάσεις:

- Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ή Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ονομάζεται η διοικητική λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.
- Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση και προσαρμογή των ανθρωπίνων πόρων στον εργασιακό χώρο με σκοπό με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων. Ο ορισμός αυτός εστιάζεται στο περιεχόμενο ή τις επί μέρους δραστηριότητες που περιλαμβάνει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, συνδέοντας τις και με τους δύο σκοπούς του προσπαθεί να επιτύχει, δηλαδή την ικανοποίηση των εργαζομένων και τα καλά αποτελέσματα ης επιχείρησης.

- Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η λειτουργία της διοίκησης μιας επιχείρησης ενός οργανισμού που ειδικεύεται στη διαχείριση των ανθρώπων, δίνοντας έμφαση στα ακόλουθα:
  - Οι εργαζόμενοι πρέπει να παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη συνεχούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
  - Οι πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να είναι εναρμονισμένες με της επιχειρησιακή στρατηγική.
  - Οι υπεύθυνοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να βοηθούν την ανώτατη διεύθυνση να καλύπτει στόχους τόσο αποτελεσματικότητας όσο και κοινωνικής δικαιοσύνης.

Ο ορισμός αυτός τονίζει περισσότερο τις σύγχρονες τάσεις στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού που περιλαμβάνουν τη σημασία των εργαζομένων ως ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση, την ανάγκη σύνδεσης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με την επιχειρησιακή στρατηγική και το διπλό ρόλο που πρέπει να εκπληρώσουν τα στελέχη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, αφού πρέπει να πετύχουν συχνά αλληλοσυγκρουόμενους στόχους, δηλαδή να εξυπηρετούν συγχρόνως τόσο τα συμφέροντα της επιχείρησης όσο και την ευημερία των εργαζομένων.

Με βάση τα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω και σύμφωνα με την αναφορά των Παπαλεξανδρή & Μπουραντά (2016) μπορούμε να δώσουμε τον εξής ορισμό «Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης».

### **1.3 Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και διοίκηση προσωπικού**

Σύμφωνα με τον Dessler (2012) τα στελέχη του ανθρώπινου δυναμικού εστίαζαν καθημερινές εργασίες διεκπεραιωτικού χαρακτήρα. Οι πρώτοι μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού κατάφεραν να αναλάβουν τα καθήκοντα των προσλήψεων και απολύσεων σε μια επιχείρηση, καθώς και τα καθήκοντα ανταμοιβών των εργαζομένων.

Οι Michaels et al, (2001) παρουσιάζουν ένα ακόμα σημαντικό στοιχείο της μετάβασης στη νέα εποχή των επιχειρήσεων που είναι η μετακίνηση στελεχών και εργαζομένων από την μία εταιρεία στην άλλη, με συχνότητα και προθυμία που δεν υπήρχε τα προηγούμενα χρόνια. Έτσι

οι εταιρείες πλέον επιδίδονται σε ένα πόλεμο ταλέντων τόσο για την απόκτηση όσο και για την διατήρησή τους.

Ο Farnham (2010) αναφέρεται σε μελέτες που έχουν προηγηθεί για την μετάβαση από την διοίκηση προσωπικού στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Προσπαθεί να ερμηνεύσει την μετάβαση αυτή σε συνδυασμό με θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί για την εξέλιξη των αναγκών των επιχειρήσεων, σε σχέση με την ορθή αξιοποίηση και "εκμετάλλευση" του ανθρώπινου δυναμικού. Επιπλέον, εξετάζει το πώς ο ανθρώπινος πόρος γίνεται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν πραγματικά αναγνωριστούν οι ανάγκες και οι μοναδικές κατά περίπτωση ιδιαιτερότητες που έχει.

Από την πλευρά τους οι Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (2016) αναφέρουν ότι η Διοίκηση Προσωπικού ασχολείται με τα άτομα και τον κύκλο ζωής τους μέσα στον οργανισμό. Οι εργαζόμενοι προσλαμβάνονται στην επιχείρηση, εκπαιδεύονται, προσφέρουν τις υπηρεσίες τους, αξιολογούνται, αμείβονται, και αποχωρούν για διάφορους λόγους. Οι λειτουργίες αυτές γίνονται επαναληπτικά χωρίς να εξετάζεται η αποτελεσματικότητά τους. Η Διοίκηση Προσωπικού προσπαθεί να προσαρμόσει τα εργαλεία που διαθέτει χωρίς να επιχειρεί την αλλαγή, την εξέτασή τους ή την σύνδεση με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.

Αντίθετα, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ενώ περιλαμβάνει τις λειτουργίες που αναφέρθηκαν, δίνει έμφαση στην αλληλεπίδραση του ατόμου, της εργασίας και του οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα ορίζεται ως μια σειρά από ρόλους και λειτουργίες που αναγνωρίζουν τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην εργασία και στοχεύουν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης ενός ικανού και αφοσιωμένου ανθρώπινου δυναμικού και με τη χρήση τεχνικών διοίκησης στοχεύουν στη διαμόρφωση της κουλτούρας και της δομής της επιχείρησης.

Καταλήγουν και συνοψίζουν στις κυριότερες διαφορές μεταξύ της Διοίκησης Προσωπικού και Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων οι οποίες είναι οι ακόλουθες:

- Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων τονίζει τη σημασία της ανάπτυξης των εργαζομένων αλλά και των διοικητικών στελεχών, ενώ η Διοίκηση Προσωπικού παρουσιάζεται σαν διοικητική διαδικασία που έχει ως στόχο τους υφιστάμενους.
- Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων θεωρεί σημαντικά τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται όπως η αποδοτικότητα, η ποιότητα και η σύνδεση με τους στρατηγικούς

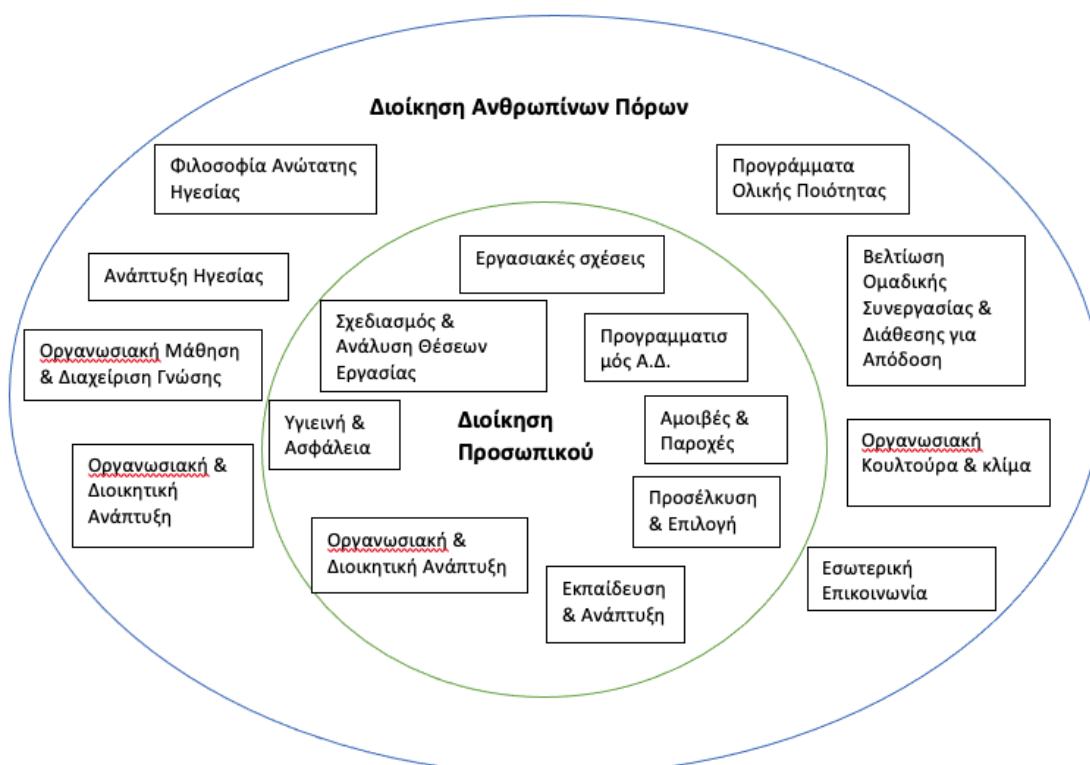


στόχους της επιχείρησης, ενώ η Διοίκηση Προσωπικού θεωρεί σημαντική την επίλυση των καθημερινών προβλημάτων.

- Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων δίνει έμφαση στη κατανόηση και διαμόρφωση της επιχειρησιακής κουλτούρας από τα ανώτερα στελέχη ώστε να προβάλλει τις αξίες και τα οράματα της επιχείρησης ώστε να βοηθά την ενσωμάτωση των εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση.
- Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων καλλιεργεί την εργασία σε ομάδες, το ομαδικό πνεύμα, την καινοτομία και την ευελιξία, ενώ η Διοίκηση Προσωπικού εστιάζει στην ατομική εργασία, στα στενά οριοθετημένα καθήκοντα και στην ιεραρχία.
- Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων εμφανίζει ένα ψυχολογικό συμβόλαιο μεταξύ δύο μερών, της επιχείρησης και του ανθρώπινου δυναμικού της, τα οποία εξαρτώνται το ένα από το άλλο καθώς έχουν κοινό στόχο την επιβίωση της επιχείρησης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

Για να γίνουν καλύτερα κατανοητές οι διαφορές μεταξύ Διοίκηση Προσωπικού και Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, παρακάτω παρουσιάζεται ένα σχήμα που φαίνεται η αναφορά των υπηρεσιών που είναι απαραίτητες για τη λειτουργία της επιχείρησης.

Σχήμα 1: Διοίκηση Προσωπικού και Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων/Πηγή: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού(Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς, 2016)



Όπως βλέπουμε στο παραπάνω σχήμα, οι λειτουργίες που τοποθετούνται στον εσωτερικό κύκλο αποτελούν τον πυρήνα και τη λειτουργία της διοίκησης προσωπικού στις επιχειρήσεις. Αυτές περιλαμβάνουν τις εργασιακές σχέσεις, τον σχεδιασμό και ανάλυση των θέσεων εργασίας, τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, την προσέλκυση και επιλογή των εργαζομένων, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και τις αμοιβές των εργαζομένων όπως επίσης την υγιεινή και την ασφάλεια των εργαζομένων. Οι δραστηριότητες που έχουν τοποθετηθεί στον εξωτερικό κύκλο είναι οι σύγχρονες απαιτήσεις του ανθρώπινου παράγοντα που πρέπει να διαμορφώνουν την οργανωσιακή κουλτούρα, την ομαδική συνεργασία και τη διάθεση για απόδοση, την εσωτερική επικοινωνία, την εφαρμογή προγραμμάτων ολικής ποιότητας, τη διαχείριση της γνώσης και τη μάθηση, καθώς και το στυλ της ηγεσίας. Όλες αυτές οι δραστηριότητες αποτελούν το διευρυμένο περιεχόμενο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

#### **1.4 Στόχος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων**

Σύμφωνα με την Ξυροτήρη και Κουφίδου (2001), οι βασικοί στόχοι της διοικητικοί στόχοι της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι οι εξής:

**Α) Στρατηγική ολοκλήρωση:** η δυνατότητα της επιχείρησης να ενσωματώσει τα ζητήματα της Δ.Α.Π. στα στρατηγικά της σχέδια και να διασφαλίσει ότι οι διάφορες πτυχές της Δ.Α.Π. παρέχουν στους μάνατζερ τη δυνατότητα της σωστής λήψης αποφάσεων.

**Β) Υψηλή δέσμευση:** δέσμευση συμπεριφοράς για την πραγμάτωση των συμφωνημένων σκοπών και τήρηση συμπεριφοράς που αντικατοπτρίζεται σε μια ισχυρή αναγνώριση για την επιχείρηση.

**Γ) Υψηλή ποιότητα:** πρόκειται για όλες τις πτυχές της διοικητικής συμπεριφοράς αναφορικά με την παρεχόμενη ποιότητα αγαθών και υπηρεσιών, λαμβάνοντας υπόψιν τον τρόπο διαχείρισης του προσωπικού και των επενδυτικών εξελίξεων σε προσωπικό ανώτερης ποιότητας.

**Δ) Ευελιξία:** αυξημένες δυνατότητες σε λειτουργικό επίπεδο καθώς και του τρόπου δομής της οργάνωσης έτσι ώστε να έχει την δυνατότητα να προσαρμόζεται και να διαχειρίζεται τις αλλαγές και τις καινοτομίες.

Από την πλευρά τους οι Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (2016) αναφέρουν ως βασικούς στόχους της Δ.Α.Π. τους εξής:

**A) Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος:** υποστηρίζεται ότι η αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση. Μέσα διαφοροποίησης της επιχείρησης από τους ανταγωνιστές της αποτελούν η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, η ανταμοιβή και η άμεση συμμετοχή με σκοπό την αξιοποίηση των καινοτόμων ιδεών των εργαζομένων. Βασικός σκοπός του τμήματος των ανθρώπινων πόρων είναι να δημιουργήσει όλες εκείνες τις προϋποθέσεις που θα βοηθήσουν την επιχείρηση να αποκτήσει αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

**B) Η βελτίωση της παραγωγικότητας:** η βελτίωση της παραγωγικότητας αποτελεί πρωταρχικό στόχο για κάθε επιχείρηση. Το τμήμα των ανθρωπίνων πόρων μπορεί να βοηθήσει προς αυτή την κατεύθυνση α) με τη συμμετοχή της στις αποφάσεις που επηρεάζουν την πετυχημένη εφαρμογή της επιχειρησιακής στρατηγικής, β) επισημαίνοντας και λύνοντας τα προβλήματα του προσωπικού πριν την εισαγωγή νέων πολιτικών, προγραμμάτων ή διαδικασιών και γ) με την ανάπτυξη της επικοινωνίας και της συνεργασίας με τα στελέχη και την ανάθεση αρμοδιοτήτων σε αυτά, έπειτα από την εκπαίδευσή τους.

**Γ) Η βελτίωση της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο:** το τμήμα ανθρωπίνων πόρων συμβάλλει προς αυτή την κατεύθυνση με το σχεδιασμό των εργασιών, με τρόπο που ενθαρρύνει την επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης και σχεδιάζοντας συστήματα συμμετοχής μέσω των οποίων οι εργαζόμενοι θα μπορούν να αξιοποιούν τις καινοτόμες ιδέες τους.

**Δ) Η τήρηση της νομοθεσίας:** το τμήμα ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει να γνωρίζει την εργατική νομοθεσία για τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των εργαζομένων, την ίση μεταχείριση των δύο φύλλων, την αμοιβή, την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων. Η μη συμμόρφωση της επιχείρησης με τη νομοθεσία είναι δυνατό να της στοιχίσει υψηλά πρόστιμα ή αποζημιώσεις, κάτι που κάνει επίσης αναγκαία τη γνώση από την επιχείρηση των σχετικών δικαστικών αποφάσεων, των εγκυκλίων του υπουργείου εργασίας και της επιθεώρησης εργασίας και τέλος τις πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης για θέματα.

**Ε) Η εξασφάλιση ενός ευέλικτου εργατικού δυναμικού,** από την άποψη των ικανοτήτων και των γνώσεων, των ωρών εργασίας και του αριθμού μέσα στα πλαίσια της σχετικής νομοθεσίας αποτελεί έναν ακόμη σκοπό του τμήματος των ανθρωπίνων πόρων.

Ο Caldwell (2004) αναφέρει ότι η πολιτική της Δ.Α.Π. συμπεριλαμβάνει τη διοίκηση των ανθρώπων ως περιουσιακά στοιχεία που αποτελούν θεμελιώδη στοιχεία για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης, τον προσανατολισμό των πολιτικών της Δ.Α.Π. με τις επιχειρηματικές πολιτικές και εταιρική στρατηγική και την ανάπτυξη στενής πολιτικής μεταξύ τους.

### **1.5 Ο ρόλος του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων**

Ο ρόλος της Δ.Α.Π. είναι δυναμικός και εξελισσόμενος αφού η ομάδα της Δ.Α.Π. προτείνει στην ομάδα της διοίκησης πως να διαχειριστεί στρατηγικά τα άτομα ως επιχειρηματικούς πόρους. Αυτό περιλαμβάνει την πρόσληψη υπαλλήλων με συγκεκριμένες δεξιότητες για την πραγματοποίηση των σημερινών και των μελλοντικών σκοπών του οργανισμού, τον συντονισμό των πλεονεκτημάτων για τους εργαζομένους και την υποβολή στρατηγικών κατάρτισης και ανάπτυξης των εργαζομένων. Με αυτό τον τρόπο τα στελέχη της ΔΑΠ είναι σύμβουλοι και όχι εργαζόμενοι σε απομονωμένη επιχειρηματική λειτουργία. Συμβουλεύουν τους διευθυντές για πολλά θέματα που αφορούν τους υπαλλήλους και πως αυτοί συνεισφέρουν στην επιχείρηση για να επιτύχει τους στόχους της (Bianca, 2019).

Αναφορικά με όλα τα στάδια της επιχείρησης οι διευθυντές καθώς και τα στελέχη της ΔΑΠ συνεργάζονται για να αναπτύξουν τις δεξιότητες των εργαζομένων. Για παράδειγμα τα στελέχη της ΔΑΠ του ανθρώπινου δυναμικού συμβουλεύουν τους μάνατζερ και τους επόπτες πώς να αναθέτουν στους εργαζομένους διαφορετικά καθήκοντα, βοηθώντας έτσι τον οργανισμό να προσαρμοστεί επιτυχώς στο περιβάλλον του. Σε μια ευέλικτη επιχείρηση, οι εργαζόμενοι μετατοπίζονται σε διαφορετικές επιχειρησιακές λειτουργίες βάσει των επιχειρηματικών προτεραιοτήτων και των προτιμήσεων των εργαζομένων (Bianca, 2019).

Τα στελέχη της ΔΑΠ προτείνουν επίσης στρατηγικές για την αύξηση της αφοσίωσης των εργαζομένων στον οργανισμό. Αυτό ξεκινά κατά την διαδικασία της πρόσληψης όπου οι υπάλληλοι τοποθετούνται στις σωστές θέσεις ανάλογα με τα προσόντα τους.

Ακόμα, η ομάδα της ΔΑΠ βοηθά μια επιχείρηση να αναπτύξει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο συνεπάγεται με την ανάπτυξη της ικανότητας της εταιρείας ώστε να μπορεί να προσφέρει ένα μοναδικό σύνολο προϊόντων ή υπηρεσιών στους πελάτες της. Η ΔΑΠ απαιτεί στρατηγικό σχεδιασμό προκειμένου να αντιμετωπίσει τις μεταβαλλόμενες ανάγκες του εργοδότη και της συνεχώς μεταβαλλόμενης ανταγωνιστικής αγοράς εργασίας. Επομένως, η ευθύνη των στελεχών της ΔΑΠ σε ότι αφορά τα συστήματα και την υλοποίηση των λειτουργιών που αφορά τους ανθρώπους παρουσιάζουν τους παρακάτω ρόλους:

- Επιτελικός, με την έννοια ότι σχεδιάζει τις πολιτικές, συστήματα, μεθόδους και λειτουργίες της ΔΑΠ όπως αξιολόγηση , αμοιβές προσωπικού.
- Υποστηρικτικός, με την έννοια ότι παρέχει υπηρεσίες ΔΑΠ στις υπόλοιπες οργανωτικές μονάδες.
- Συμβουλευτικός, δηλαδή παρέχει συμβουλές για τη ΔΑΠ, το μάνατζμεντ και την ηγεσία στους προϊσταμένους όλων των τμημάτων και ιεραρχικών επιπέδων.
- Εποπτικός, με την έννοια ότι ελέγχει το κατά πόσο οι υπόλοιπες οργανωτικές μονάδες εφαρμόζουν σωστά τις πολιτικές και τις λειτουργίες της ΔΑΠ, του μάνατζμεντ και της ηγεσίας.
- Εκτελεστικός δηλαδή η οργανωτική μονάδα της ΔΑΠ εκτελεί συγκεκριμένες δράσεις και στοχεύει σε συγκεκριμένα αποτελέσματα (Bianca, 2019).

## 1.6 Περιεχόμενο της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων

Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων αποτελεί αναπόσπαστο μέρος οποιουδήποτε οργανισμού. Ακόμα ο διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού (HRM) είναι μέλος της διοίκησης. Σε γενικές γραμμές η ΔΑΠ με την πρόσληψη, το κίνητρο και τη διατήρηση του εργατικού δυναμικού στις επιχειρήσεις. Ωστόσο, οι λειτουργίες της ΔΑΠ διακρίνονται σε διοικητικές λειτουργίες και σε λειτουργικές λειτουργίες.

Οι διοικητικές λειτουργίες περιλαμβάνουν (Chaudhary, 2016):

A) Σχεδιασμός: αποτελεί από τις κυριότερες διαδικασίες όπου καθορίζεται ο αριθμός και το στυλ του προσωπικού που απαιτείται για την επίτευξη των σκοπών της οργάνωσης. Ο σχεδιασμός συνεισφέρει επίσης στη διοίκηση να συλλέγει, να αναλύει και να προσδιορίζει τις παρούσες και τις ανάγκες της επιχείρησης που θα προκύψουν στο μέλλον.

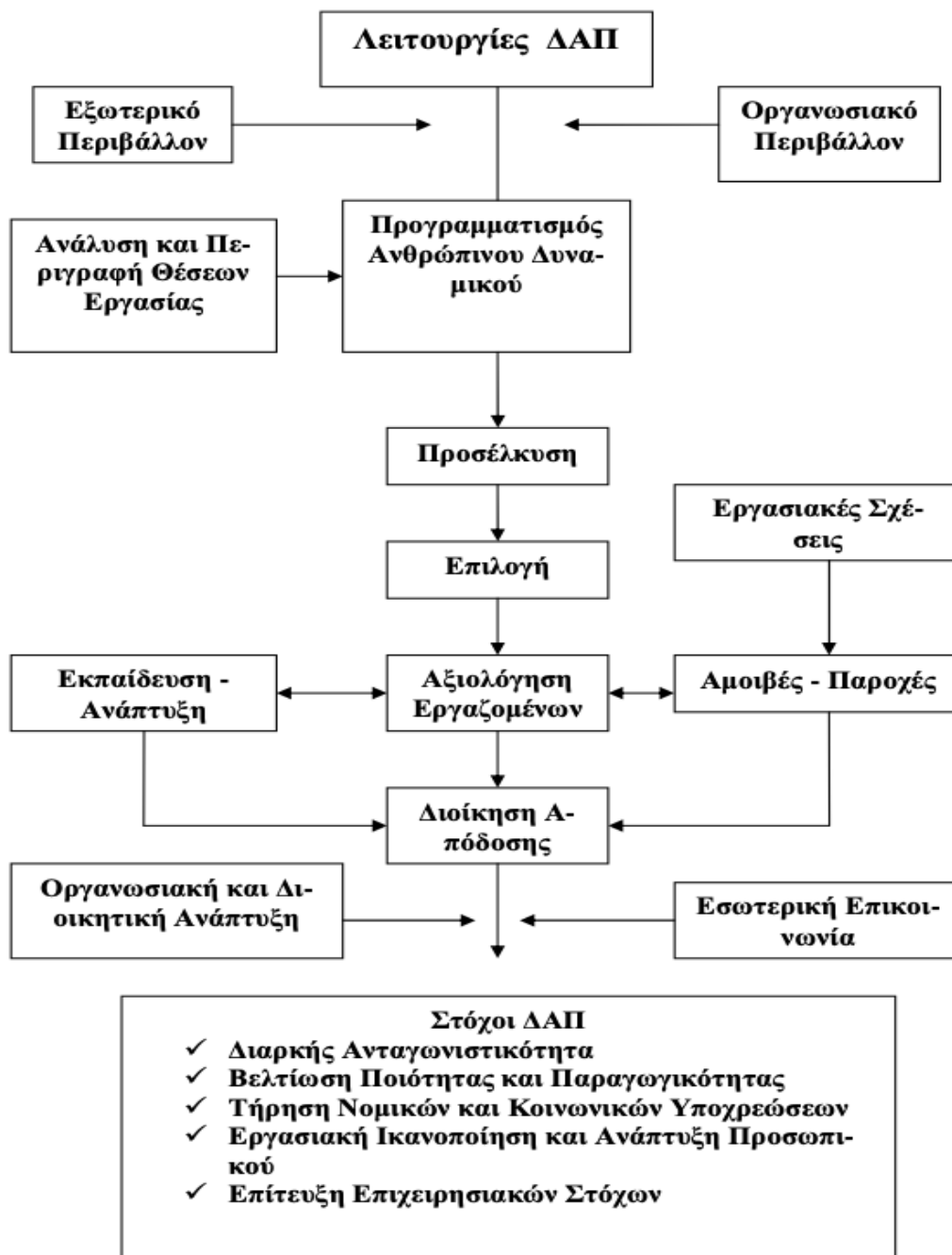
B) Οργάνωση: η οργάνωση του έργου είναι ένα άλλο σημαντικό βήμα. Η εργασία κατανέμεται σε κάθε μέλος σύμφωνα με τις δεξιότητές του και οι δραστηριότητες είναι ενσωματωμένες σε ένα κοινό στόχο.

Γ) Καθοδήγηση: περιλαμβάνει την ενεργοποίηση των εργαζομένων σε διαφορετικά επίπεδα και τη συμβολή τους στο μέγιστο για την επίτευξη του οργανωτικού στόχου. Η αξιοποίηση των μέγιστων δυνατοτήτων ενός υπαλλήλου μέσω συνεχών κινήτρων και εντολών είναι πρωταρχικός στόχος.

Δ) Έλεγχος: μετά τον σχεδιασμό, την οργάνωση και την καθοδήγηση, η απόδοση ενός υπαλλήλου ελέγχεται, επαληθεύεται και συγκρίνεται με τους στόχους. Εάν διαπιστωθεί ότι η πραγματική απόδοση αποκλίνει από το σχέδιο, λαμβάνονται μέτρα ελέγχου.

Από την άλλη πλευρά οι λειτουργικές λειτουργίες περιλαμβάνουν τις κυριότερες λειτουργίες της και τον τρόπο με τον οποίο οι διάφορες αυτές λειτουργίες αλληλεξαρτώνται και συνδυάζονται σε μια ενιαία πολιτική όπως φαίνεται και στο παρακάτω σχήμα για το οποίο θα αναλύσουμε και τους όρους που χρησιμοποιούνται (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016):

Σχήμα 2: Το περιεχόμενο της ΔΑΠ/Πηγή: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού(Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς, 2016)



**Εξωτερικό και Οργανωσιακό Περιβάλλον:** είναι το περιβάλλον τόσο το εξωτερικό όσο και το ενδοεπιχειρησιακό, που επηρεάζει και διαμορφώνει την πολιτική της ΔΑΠ που υιοθετεί η επιχείρηση.

**Ανάλυση και Περιγραφή Θέσεων Εργασίας:** αφορά τη λειτουργία της ΔΑΠ που αναλύει την περιγραφή των θέσεων, τα καθήκοντα, τις συνθήκες εργασίας, τις απαιτήσεις κάθε θέσης, την προϋπηρεσία και τις δεξιότητες για τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης.

**Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού:** πρόκειται για τη λειτουργία της ΔΑΠ που αναγνωρίζει τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και προγραμματίζει τον τρόπο με τον οποίο θα τις καλύψει.

**Προσέλκυση:** αναφέρεται στην προσέλκυση των εργαζομένων για απασχόληση σε ορισμένες θέσεις στην επιχείρηση. Γίνεται είτε εσωτερικά είτε εξωτερικά με όλες τις διαδικασίες που απαιτούνται ώστε να ενδιαφερθούν οι υποψήφιοι.

**Επιλογή:** πρόκειται για την επιλογή του προσώπου που θα στελεχώσει μια συγκεκριμένη θέση και που θα αναλάβει συγκεκριμένες υποχρεώσεις στην εταιρία και περιλαμβάνει την διαδικασία που χρησιμοποιεί η εταιρία ώστε να βρει τους κατάλληλους υποψηφίους.

**Εκπαίδευση και Ανάπτυξη:** αφορά την εκπαίδευση και κατάρτιση καθώς και την ανάθεση ευθυνών στους εργαζομένους.

**Αξιολόγηση Εργαζομένου:** περιλαμβάνει την αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου με βάση τους στόχους που του έχουν ανατεθεί.

**Αμοιβές και παροχές:** η αμοιβή δεν περιλαμβάνει μόνο το μισθό του εργαζομένου αλλά και τα στοιχεία εκείνα που λειτουργούν σαν ανταμοιβή για την καλή επίδοση. Bonus, αμοιβή με το κομμάτι, συμμετοχή στα κέρδη αλλά και άυλες ανταμοιβές όπως έπαινοι και προαγωγές.

**Διοίκηση Απόδοσης:** είναι το σημείο όπου όλες οι λειτουργίες της ΔΑΠ συνδέονται με τη διοίκηση απόδοσης. Όπως φαίνεται στο σχήμα τα βελάκια που συνδέουν την εκπαίδευση – ανάπτυξη και τις αμοιβές με την αξιολόγηση της απόδοσης δείχνουν ότι ο σκοπός των λειτουργιών αυτών είναι η βελτίωση της απόδοσης για το σύνολο της επιχείρησης.

**Εργασιακές σχέσεις:** η ΔΑΠ είναι υπεύθυνη για τη διαχείριση των σχέσεων της επιχείρησης με τις ενώσεις συνδικάτων των εργαζομένων.

**Εσωτερική Επικοινωνία:** περιλαμβάνει το σχεδιασμό και την υλοποίηση ενεργειών που αφορούν την επικοινωνία της επιχείρησης με τους εργαζομένους και μεταξύ ομάδων εργαζομένων. Στόχος της εσωτερικής επικοινωνίας είναι η ανάπτυξη του οργανωσιακού κλίματος και των σχέσεων μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων και μεταξύ ομάδων εργαζομένων.

**Οργανωσιακή και Διοικητική Ανάπτυξη:** η ΔΑΠ έχει ως βασική υπευθυνότητα τη συμμετοχή στο σχεδιασμό και την υποστήριξη της υλοποίησης δράσεων που αφορούν στη συνεχή προσαρμογή της επιχείρησης στις αλλαγές με τη συνεχή οργανωσιακή και διοικητική ανάπτυξη. Τέτοιες δραστηριότητες είναι η ανάπτυξη της οργανωσιακής κουλτούρας, η διοίκηση των αλλαγών η ανάπτυξη του μάνατζμεντ και της ηγεσίας.

## **1.7 Η σημασία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων**

Μια επιχείρηση για να πετύχει τη βέλτιστη απόδοση και τους στόχους που έχει θέσει, θα πρέπει να συνδυάσει με επιτυχία τους υλικούς και ανθρώπινους πόρους που διαθέτει. Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί λοιπόν ένα σημαντικό πυλώνα για τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη της εταιρίας. Ένα ικανό ανθρώπινο δυναμικό με τις γνώσεις και τις δεξιότητές του το οποίο αμείβεται καλά έχει ενθουσιασμό και αφοσίωση, δεν φοβάται τις αλλαγές και τις προκλήσεις αποτελεί το ισχυρότερο χαρτί σε μια επιχείρηση δημιουργώντας ένα συγκριτικό πλεονέκτημα και αποτελώντας μια ισχυρή σταθερή επένδυση για κάθε επιχείρηση (Νικολάου, 2006).

Οι στόχοι της επιχείρησης που αφορούν την κερδοφορία, την αύξηση στην παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα μπορούν να επιτευχθούν μόνο μέσα από μια σωστή διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων της. Για το λόγο αυτό η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων έχει αποκτήσει σημαντικό ρόλο μέσα σε κάθε οργανισμό συνδέοντας τη λειτουργία της με την επιχειρησιακή στρατηγική. Οι εργοδότες πλέον αναμένουν από αυτή να εφαρμόσει πολιτικές οι οποίες θα προάγουν ικανότητες και συμπεριφορές και θα υλοποιούν με επιτυχία το στρατηγικό σχεδιασμό με το εξωτερικό περιβάλλον να καταφέρει να διατηρεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ο ρόλος της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων περιλαμβάνει ενέργειες οι οποίες είναι αλληλένδετες και απαραίτητες για την αποτελεσματική διοίκηση των εργαζομένων αλλά και τη διασφάλιση της απόκτησης και της αξιοποίησης ικανών εργαζομένων. Έτσι θα πρέπει να:

- Σχεδιάζει πολιτικές για την απόκτηση, ανάπτυξη και αξιολόγηση του προσωπικού.



- Παρέχει στοιχεία στη διοίκηση σε θέματα προσωπικού, ώστε να οδηγούνται στη λήψη σωστών αποφάσεων.
- Παρέχει πληροφόρηση στους εργαζομένους, να ακούει τα αιτήματά τους, να αναπτύσσει τις εργασιακές σχέσεις.
- Παρέχει σχεδιασμό, υλοποίηση και έλεγχο σε προγράμματα εκπαίδευσης, ανταμοιβών προσέλκυσης υποψηφίων (Χυτήρης, 2013).

## 1.8 Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων σήμερα

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων σε επιχειρήσεις και οργανισμούς, δημόσιους ή ιδιωτικούς είναι το σύνολο των στρατηγικών ενεργειών και λειτουργιών που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση να αποκτήσει, να διατηρήσει και να αξιοποιήσει τους ικανούς εργαζομένους που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους (Χυτήρης, 2018).

Οι επιχειρήσεις σήμερα πρέπει να αντιμετωπίσουν ένα ταχέως και διαρκώς μεταβαλλόμενο κοινωνικό, πολιτικό, τεχνολογικό και οικονομικό περιβάλλον. Μια σειρά σύνθετων ζητημάτων όπως η παγκοσμιοποίηση με αποτέλεσμα τον παγκόσμιο εταιρικό ανταγωνισμό, η οικονομική αστάθεια, η ραγδαία τεχνολογική ανάπτυξη και οι εξελίξεις στις επικοινωνίες και η πολυπλοκότητα του σημερινού επιχειρησιακού περιβάλλοντος δημιουργούν ένα σύνολο προκλήσεων αλλά και ευκαιριών για τις επιχειρήσεις. Επομένως οι στόχοι των επιχειρήσεων για ανάπτυξη αποτελούν τη συλλογική προσπάθεια των εργαζομένων και των στελεχών. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την δράση της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων να μετατοπίζεται από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης στο εξωτερικό. Ακόμα ο στρατηγικός ρόλος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι μια σημαντική εξέλιξη στο χώρο όπου σχετίζονται όλο και πιο άμεσα και πιο έντονα καθώς το ανθρώπινο δυναμικό με τις γνώσεις, την εκπαίδευση και τις δεξιότητες αποτελούν ένα συγκριτικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση.

Όπως αναφέρεται σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού σημαίνει:

- Σύνδεση της ΔΑΔ με τη στρατηγική της επιχείρησης και αυξημένη έμφαση στις πρακτικές ΔΑΔ ώστε να επιτευχθεί στρατηγικό πλεονέκτημα.

- Συμμετοχή του διευθυντή προσωπικού στις στρατηγικές αποφάσεις που εκφράζεται με τη συμμετοχή του στο Διοικητικό Συμβούλιο.
- Χάραξη στρατηγικής σε θέματα ΔΑΔ με βάση τις αρχές της επιχειρησιακής στρατηγικής και σύμφωνα με τις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Πέρα όμως από τη στρατηγική σημασία η σύγχρονη ΔΑΔ καλείται να εκπληρώσει μια σειρά από καθήκοντα που απαιτούν και μια ποικιλία γνώσεων και εμπειριών.

## **1.9 Διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**

Σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον που τα οικονομικά κεφάλαια είναι σε αφθονία και αναζητούνται ιδέες και γνώσεις για να επενδυθούν το ανθρώπινο δυναμικό ως φορείς της γνώσης αποτελούν το βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης καθώς και το σπανιότερο κεφάλαιο της. Η παραδοσιακή αντίληψη που υπήρχε για τους εργαζόμενους ως κόστος για μια επιχείρηση αλλάζει θεωρώντας πλέον τον ανθρώπινο παράγοντα ως στρατηγικό πόρο και τρόπο επίτευξης των στόχων της επιχείρησης (Luthans & Youssef, 2004).

## **1.10 Η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**

Η έννοια του «ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος» έχει απασχολήσει τους ερευνητές και τις επιχειρήσεις ανά τον κόσμο για το τι ακριβώς αναλύει και τι συμπεριλαμβάνει. Ο Igor Ansoff γνωστός και ως ο «πατέρας του στρατηγικού μάνατζμεντ» όρισε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως μια διαδικασία «απομόνωσης των μοναδικών ευκαιριών που υπάρχουν μέσα σε ένα χώρο ο οποίος προσδιορίζεται από τη σχέση προϊόντος και αγοράς και του διανύσματος που περιγράφει τη μεγέθυνση της αγοράς και της επιχείρησης». Αναφέρει ότι «το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιδιώκει να προσδιορίσει τις ιδιαίτερες ιδιότητες των μεμονωμένων αγορών που θα προσδώσουν στην επιχείρηση μια ανταγωνιστική θέση». Σε κάποιες περιπτώσεις το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτάται μέσω των τεχνολογικών εξελίξεων όμως συχνά είναι δύσκολο να διατηρηθεί καθώς οι ανταγωνιστές έχουν τη δυνατότητα να αντιγράψουν το προϊόν σε σύντομο χρόνο (Ματζαρίδου, 2013).

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης συναντάται σε τομείς όπου είναι πιο δυνατή από τις άλλες του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται. Έχει εξελίξει την ικανότητα να εκμεταλλεύεται αυτούς τους τομείς προς όφελος της σε μια μακροπρόθεσμη βάση. Εάν η

επιχείρηση δεν διαθέτει πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, η μακροπρόθεσμη κερδοφορία της δεν μπορεί παρά να είναι αμφισβητήσιμη. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για να είναι διατηρήσιμο σε βάθος χρόνου θα πρέπει να είναι ουσιαστικό και σημαντικό. Να διαφοροποιεί το προϊόν της ή την υπηρεσία της επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστών της. Βέβαια μπορούμε να αναφερθούμε στο γεγονός ότι ο όρος «ανταγωνιστικό πλεονέκτημα» δεν είναι τόσο εύκολο να προσδιοριστεί με σαφήνεια διότι ενώ υπάρχουν αρκετές σχετικές θεωρίες και μελέτες πολλές από αυτές φαίνεται να εξετάζουν σε ένα ενδεχομένως περιορισμένο χρονικό πλαίσιο (Ματζαρίδου, 2013).

Ο Michael Porter ήταν αυτός που για πρώτη φορά εισήγαγε στην επιστήμη της Διοίκησης Επιχειρήσεων την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος το οποίο προκύπτει από την ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργεί αξία για τους πελάτες της μεγαλύτερης από την αξία των ανταγωνιστών της. Για να δημιουργηθεί αξία θα πρέπει οι επιχειρήσεις να δημιουργούν νέους τρόπους βελτίωσης της θέσης τους έναντι των ανταγωνιστών τους. Αφού εξελίχθηκε η προσέγγιση του Porter διατυπώθηκε η θεωρία ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα γίνεται διατηρήσιμο όταν η εταιρία εφαρμόζει μια στρατηγική στην οποία τα δυνατά της σημεία δεν είναι εύκολο να αντιγραφούν από τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Έτσι, μια επιχείρηση χρησιμοποιεί τις δυνατότητες της και τους πόρους της για να δημιουργήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο θα δημιουργεί αξία στην επιχείρηση.

### **1.11 Ο ρόλος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων ως στρατηγική προσέγγιση ευθύνεται για την αποτελεσματική διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων σε μια εταιρεία ή οργανισμό έτσι ώστε να βοηθηθεί η επιχείρηση και να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μάλιστα σκοπεύει στη μεγιστοποίηση της απόδοσης των εργαζομένων έτσι ώστε αυτοί να εξυπηρετούν τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού με επιτυχία (Johnason, 2009). Επομένως σημασία έχει η ενασχόληση της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων με τη διαχείριση των ατόμων που απασχολούνται εντός των οργανισμών και η εστίασή της στην υιοθέτηση των κατάλληλων πολιτικών και πρακτικών βέλτιστης απόδοσης και αποτελεσματικότητάς τους (Collings & Wood, 2009).

Με άλλα λόγια το ανθρώπινο δυναμικό είναι εκείνο που έχει το όραμα, ορίζει τις αξίες και τα καθήκοντα, θέτει τους στόχους, αναπτύσσει τα στρατηγικά σχέδια και τα εφαρμόζει σύμφωνα με τις αξίες της επιχείρησης. Οι άνθρωποι είναι αυτοί που οδηγούν στη δημιουργία προστιθέμενης αξίας. Κάποιοι εργαζόμενοι διαθέτουν μοναδικές ικανότητες και ταλέντα, όπως η υψηλή παραγωγικότητα, η υπεραπόδοση, η ευελιξία, η γρήγορη προσαρμογή σε νέες εξελίξεις, η καινοτομία, καθώς και η ικανότητα τους να εξυπηρετούν με άψογο τρόπο τους πελάτες. Όλα αυτά αποτελούν το συστατικό για την ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης (Michael Armstrong & Stephen Taylor, 2019).

Σήμερα ο ρόλος των εργαζομένων είναι βασικός για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται για το στρατηγικό μάντζμεντ των ανθρωπίνων πόρων. Ενδιαφέρονται για τη σύνδεση της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων με στρατηγικούς στόχους ώστε να αυξηθεί η απόδοση της επιχείρησης και να αναπτυχθεί η κουλτούρα που ευνοεί την καινοτομία και την ευελιξία. Επομένως ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι να μετατρέψει το εργατικό δυναμικό της επιχείρησης σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και οι άνθρωποι πόροι να συμμετέχουν ενεργά στη διαμόρφωση και την εκτέλεση του στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

## **1.12 Η διαδικασία προγραμματισμού του ανθρωπίνου δυναμικού**

Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η διαδικασία με την οποία η επιχείρηση εξασφαλίζει το σωστό αριθμό και το σωστό είδος ανθρώπων στις σωστές θέσεις και στο σωστό χρόνο με το μικρότερο δυνατό κόστος. Επομένως ο προγραμματισμός Ανθρωπίνων Πόρων έχει αφ' ενός ποσοτικό χαρακτήρα, αφ' ετέρου ποιοτικό. Εξετάζει θέματα ορθής κατανομής, τοποθέτησης και ανάπτυξης των ανθρώπων, με στόχο την αναβάθμιση και αξιοποίησή τους, ενώ σημαντικός είναι και ο παράγοντας του κόστους, καθώς τα έξοδα μισθοδοσίας αποτελούν ένα από τα πιο σημαντικά κόστη της σύγχρονης επιχείρησης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

Όπως αναφέρει ο Armstrong (2017), σε γενικές γραμμές ο προγραμματισμός μπορεί να ακολουθήσει τα εξής βήματα:

1. Μελέτη υφιστάμενης κατάστασης
  - Μελέτη εξωτερικής αγοράς εργασίας.
  - Μελέτη επιχειρησιακών σχέσεων.

- Μελέτη εσωτερικού περιβάλλοντος, δηλαδή της προσφοράς και της ζήτησης στο εσωτερικό της επιχείρησης.
2. Πρόβλεψη μεταβολών σε ανθρώπινο δυναμικό.
  3. Προσδιορισμός αναγκών.
  4. Σχεδιασμός προγραμμάτων κάλυψης αναγκών σε συνδυασμό με τον προϋπολογισμό των οικονομικών μέσων.
  5. Αξιολόγηση προγράμματος και διορθωτικές ενέργειες που τροποποιούν το σχεδιασμό μελλοντικών προγραμμάτων.

Ακολουθώντας τα παραπάνω βήματα καταλήγουμε στον προσδιορισμό των αναγκών οι οποίες οδηγούν στον σχεδιασμό του προγράμματος που μπορεί να περιλαμβάνει εναλλακτικές πολιτικές και σχέδια για προσλήψεις, εκπαίδευση, ανάπτυξη και ενίσχυση της απόδοσης των εργαζομένων, αύξηση της παραγωγικότητας, εσωτερικές μετακινήσεις, μειώσεις ανθρώπινου δυναμικού και ευέλικτες μορφές απασχόλησης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

### 2.1 Εισαγωγή στην έννοια της στρατηγικής

Στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το εύρος και είδος των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα με στόχο την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της αποτελεσματικής διάταξης των διαθέσιμων πόρων σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον και την ανταπόκριση στις ανάγκες των αγορών και στις προσδοκίες των καταναλωτών και των βασικών ενδιαφερομένων (Johnson et al., 2013). Η στρατηγική αναφέρεται στον προσδιορισμό των μακροπρόθεσμων στόχων, την υιοθέτηση ενεργειών δράσης και τη σχετική κατανομή των πόρων που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων. Οι στρατηγικές αποφάσεις αφορούν το πεδίο των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, προκειμένου να αντιμετωπίζει με επιτυχία το διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και να εκπληρώνει τις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών (Kavale, 2012). Ο Mintzberg (1987) αναφέρει ότι ο επίσημος ορισμός της στρατηγικής προέρχεται από τους Αρχαίους Έλληνες, αλλά περιορίζεται στην στρατιωτική στρατηγική, χωρίς να λαμβάνει υπόψιν προηγούμενες πράξεις και σκόπιμες συμπεριφορές. Ωστόσο, απαιτείται η έννοια της στρατηγικής να περιλαμβάνει τα στοιχεία του προγραμματισμού και της πρόθεσης, έτσι ώστε να είναι εφικτή η αξιολόγηση της επιτυχημένης ή αποτυχημένης εφαρμογής της, ειδικότερα στο πλαίσιο των επιχειρήσεων.

### 2.2 Η έννοια και ο ορισμός της στρατηγικής

Η στρατηγική μπορεί να θεωρηθεί ως ένα βασικό στοιχείο της επιχείρησης, μιας και καθορίζοντας την αποστολή, το όραμα, τους στόχους και τους τρόπους επίτευξή τους, γίνεται ξεκάθαρος σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης ο λόγος στον οποίο πρέπει να κατευθύνονται οι εργασίες και οι αποφάσεις της επιχείρησης αλλά παράλληλα δημιουργείται και μια εικόνα της επιχείρησης σε όλες τις ομάδες ατόμων που έρχονται σε επαφή μαζί της.

«Στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το σύνολο δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, μέσω της διάταξης των πόρων της μέσα σε ένα εναλλασσόμενο περιβάλλον με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων» (Johnson & Scholes, 1999).

Ο όρος «στρατηγική» χρησιμοποιείται για να ορίσει ένα σύνολο σχεδίων για μακρόχρονη μελλοντική δράση προκειμένου να μπορεί η επιχείρηση να ανταγωνιστεί με συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες σε συγκεκριμένες αγορές ώστε να μπορέσει να πετύχει τους στόχους της (Gary Dessler, 2017, Fred R. & Forest R. David, 2016).

Στρατηγική είναι ένα σχέδιο για την επίτευξη ενός σκοπού που έχει τεθεί το αποτέλεσμα μιας πολύ καλά μελετημένης ανάλυσης, η άσκηση επιχειρηματικότητας, η ανάγκη να μάθουμε από επιτυχημένες περιπτώσεις, οι έτοιμες λύσεις. Αναλυτικότερα η στρατηγική μιας επιχείρησης έχει να κάνει με το πως η διοίκηση σκοπεύει να αναπτύξει την επιχείρηση, πως θα δημιουργήσει αφοσιωμένους πελάτες και θα καταφέρει να γίνει καλύτερη από τους ανταγωνιστές της, ποια θα είναι η αντίδραση της στις διάφορες αλλαγές της αγοράς, με ποιόν τρόπο κάθε λειτουργικό τμήμα της επιχειρηματικής αγοράς θα συντονιστεί και πως θα επιτευχθούν οι στρατηγικοί και επιχειρηματικοί στόχοι. Οι παραπάνω στρατηγικές αποφάσεις κρίνονται σπουδαίες για το μέλλον της κάθε επιχείρησης και πρέπει να λαμβάνονται με μεγάλη προσοχή (Παπαδάκης Β., 2011).

Σύμφωνα με την αναφορά του D. Torrington (2014) η στρατηγική δεν καθορίζεται απαραίτητα μόνο από την ανώτατη διοίκηση, αλλά μπορεί να επηρεαστεί από κάτω προς τα πάνω, καθώς οι ιδέες δοκιμάζονται σε ένα μέρος του οργανισμού και σταδιακά υιοθετούνται εάν θεωρηθούν εφαρμόσιμες και επιτυχημένες. Η στρατηγική είναι αναπόφευκτα μια διαδικασία αλλαγής, καθώς ο οργανισμός προσπαθεί να αλλάξει από το κράτος στο οποίο βρίσκεται σε μια στρατηγικά προσδιορισμένη μελλοντική κατάσταση.

Δεν θα πρέπει όμως, να παραλειφθεί ότι ενώ η στρατηγική συνδράμει στην επιτυχία, δεν την εγγυάται απαραίτητως. Τα παρακάτω χαρακτηριστικά της στρατηγικής οδηγούν στην επιτυχία : οι σκοποί που τίθενται να είναι απλοί, μακροπρόθεσμοι και να έχουν συνέπεια. Το ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης να γίνεται πλήρως κατανοητό. Οι διάφοροι πόροι μιας επιχείρησης να κρίνονται αντικειμενικά και τέλος η στρατηγική που επιλέγεται να υλοποιείται αποτελεσματικά.

Μέσα από τους ορισμούς της στρατηγικής προκύπτει το συμπέρασμα ότι η έννοια της στρατηγικής συνδέεται άμεσα τόσο με το εξωτερικό όσο και με το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης, καθώς σε αυτό βρίσκονται οι παράγοντες που τη διαμορφώνουν.

## 2.3 Η σημασία της στρατηγικής

Σύμφωνα με τον Γεωργόπουλο (2013) η στρατηγική αποτελεί σημαντικό και αναπόσπαστο στοιχείο κάθε επιχείρησης ανεξάρτητα από το μέγεθος της, το είδος της δραστηριότητας που ασκεί ή το περιβάλλον εντός του οποίου δραστηριοποιείται. Το επιχειρηματικό περιβάλλον στη σημερινή εποχή μεταβάλλεται σε τέτοιο βαθμό και με τέτοια συχνότητα, ώστε αποκαλείται πλέον «πολυτάραχο».

Η δομή της αγοράς έχει μετατραπεί σε έντονα ανταγωνιστική, η πίεση που ασκείται από τους πελάτες είναι έντονη ενώ ο ρυθμός ανάπτυξης των διαφόρων αγορών πραγματοποιείται με ταχείς και συχνά προβλέψιμους ρυθμούς. Ο κύκλος ζωής των προϊόντων έχει ελαττωθεί σε σχέση με το παρελθόν ενώ ταυτόχρονα ο ρυθμός διαφοροποίησης των προϊόντων είναι τόσο έντονος ώστε να δημιουργούνται συνεχώς νέα προϊόντα.

Το πολύπλοκο επιχειρηματικό περιβάλλον σε συνδυασμό με την αύξηση των ομάδων ενδιαφερόντων (stakeholders), οι οποίες επηρεάζουν τη δράση της επιχείρησης, έχουν σαν αποτέλεσμα η συνεχής αναπροσαρμογή της σε διαφορετικά είδη περιβάλλοντος.

Η στρατηγική συνδέει αποτελεσματικά την επιχείρηση με το περιβάλλον της, καθώς χαράσσει την κατεύθυνση στην οποία θα πραγματοποιηθεί οποιαδήποτε αλλαγή ενώ πολλές φορές προκαλεί η ίδια αλλαγές στο περιβάλλον της. Μέσα από τη σωστή στρατηγική η επιχείρηση μεταβάλλεται επιτυχώς και ανάλογα με τις εκάστοτε περιβαλλοντικές απαιτήσεις κατά τρόπο ώστε να παραμένει βιώσιμη, να είναι κερδοφόρα και να αναπροσαρμόζει συνεχώς τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα με σημαντικά για αυτήν οφέλη.

Ακόμα, η στρατηγική είναι απαραίτητη σε μια επιχείρηση γιατί συμβάλλει στη δημιουργία και διατήρηση της μοναδικότητας της ενώ ταυτόχρονα επιτυγχάνει το συνδυασμό διαφορετικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης με αποτέλεσμα την άριστη επίδοση μέσα σε ένα έντονο ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον.

Μέσω της κατάλληλης στρατηγικής η επιχείρηση διαφοροποιεί τις δραστηριότητες της από εκείνες των ανταγωνιστών της. Αν η κάθε επιχείρηση μπορούσε με τον ίδιο συνδυασμό δραστηριοτήτων να καλύψει τις ανάγκες όλων των καταναλωτών, να παράγει ποικιλία προϊόντων και να μπορεί να προσεγγίσει το τμήμα της αγοράς που έχει στοχοθετήσει, τότε θα αρκούσε η συνεχής βελτίωση της αποτελεσματικότητας των λειτουργιών η οποία θα καθόριζε και την απόδοση.



Η σωστή στρατηγική υποδεικνύει τι να μην κάνει η επιχείρηση αλλά και τους κατάλληλους συμβιβασμούς στους οποίους πρέπει να προβεί. Η κάθε επιχείρηση που εφαρμόζει μια καλή ιδέα έχει πολλές επιλογές από τις οποίες πρέπει να διαλέξει τις καταλληλότερες, να αποφύγει τις λανθασμένες και ταυτόχρονα να κάνει συμβιβασμούς ώστε να υλοποιήσει σωστά την ιδέα της.

Με τη διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής κάθε επιχείρηση είναι πάντα σε θέση να γνωρίζει που βρίσκεται σε σχέση με τους κυριότερους ανταγωνιστές της στο παρόν, αλλά κυρίως γνωρίζει την κατεύθυνση που θα κινηθεί στο μέλλον, ποιες ευκαιρίες θα μπορέσει να εκμεταλλευθεί, ποιες απειλές θα πρέπει να αποφεύγει, ποιες δυνάμεις της θα ενισχύσει και ποιες αδυναμίες της θα υπερνικήσει.

## 2.4 Το περιβάλλον της επιχείρησης

Κατά τον Martinet (1976) όπως αναφέρει ο Ν. Γεωργόπουλος (2013) το περιβάλλον μπορεί να οριστεί ως ακολούθως:

**Κλασσικός ορισμός:** Περιβάλλον είναι το σύνολο των φαινομένων που επιδρούν κυρίως πάνω στην αγορά των προϊόντων της επιχείρησης.

**Συστημικός ορισμός:** Περιβάλλον είναι το σύνολο των εξωτερικών φαινομένων πάνω στα οποία η επιχείρηση έχει μικρή επίδραση.

**Στρατηγικός ορισμός:** Περιβάλλον είναι το σύνολο των φαινομένων που καθορίζουν το μέλλον της επιχείρησης.

Η ανταγωνιστική ή επιχειρηματική στρατηγική που υιοθετεί και εφαρμόζει μια επιχείρηση, έχει άμεση σχέση με το περιβάλλον της ή με άλλα λόγια εξαρτάται από το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί.

Επομένως, ο στρατηγικός σχεδιασμός της επιχείρησης βασίζεται τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον. Για να διαμορφώσει την κατάλληλη στρατηγική μια επιχείρηση θα πρέπει να ενσωματώνει αφενός τη δυνατότητα δημιουργίας ή εντοπισμού επιχειρηματικών ευκαιριών στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται και αφετέρου να έχει σαφή και ακριβή γνώση των αναγκών της αγοράς, των προτιμήσεων των καταναλωτών, και της θέσης των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων προκειμένου να διαμορφώσει και να υλοποιήσει στρατηγικές που θα της παρέχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ένας ακόμα σημαντικός παράγοντας για τη

διαμόρφωση και την υλοποίηση της κατάλληλης στρατηγικής είναι το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

#### **2.4.1 Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης**

Το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης διαχωρίζεται σε μακρο-περιβάλλον ή αλλιώς γενικευμένο περιβάλλον το οποίο διαμορφώνεται με βάση τις επιρροές που δέχεται από τους οικονομικούς και τεχνολογικούς παράγοντες, τον τρόπο ζωής και τις κοινωνικές αξίες, τους κανονισμούς και την νομοθεσία που θέτει η κυβέρνηση και σε μικρο-περιβάλλον ή αλλιώς άμεσο ή ανταγωνιστικό περιβάλλον που στην ουσία αποτελεί τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Το γενικευμένο περιβάλλον περιλαμβάνει όλους τους περιβαλλοντικούς παράγοντες που επηρεάζουν με έμμεσο ή άμεσο τρόπο την επιχείρηση. Οι παράγοντες που διαμορφώνουν το μακρο-περιβάλλον της επιχείρησης χωρίζονται σε τέσσερις κατηγορίες:

- **Political:** Πολιτικό περιβάλλον
- **Economical:** Οικονομικό περιβάλλον
- **Sociocultural:** Κοινωνικό περιβάλλον
- **Technological:** Τεχνολογικό περιβάλλον

Οι παράγοντες αυτοί δεν είναι εύκολο να εκτιμηθούν με ιδιαίτερη ακρίβεια και έτσι παρουσιάζονται προβλήματα στα στελέχη των επιχειρήσεων λόγω της πολυδιάστατης φύσης του μακρο-περιβάλλοντος.

Το μικρο-περιβάλλον της επιχείρησης είναι εκείνο που έρχεται σε άμεση επαφή με την επιχείρηση και μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται και αναπτύσσεται η επιχείρηση. Το περιβάλλον αυτό περιλαμβάνει όλες τις ομάδες που άμεσα επηρεάζουν ή επηρεάζονται από τις βασικές λειτουργίες της επιχείρησης. Στόχος κάθε επιχείρησης είναι να συνδυάσει και να συντονίσει τους παράγοντες ώστε να υπερέχει σε σχέση με τους αντιπάλους της.

Σύμφωνα με τον καθηγητή του Harvard Michael Porter μια επιχείρηση ασχολείται σε μεγάλο βαθμό με την ένταση του ανταγωνισμού που επικρατεί στον κλάδο στον οποίο ανταγωνίζεται. Το επίπεδο αυτής της έντασης καθορίζεται από τις ανταγωνιστικές δυνάμεις. Ο Porter κάνει αναφορά σε πέντε κύριες δυνάμεις που επηρεάζουν την ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης:

- i. Την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων

Οι νέοι ανταγωνιστές εισέρχονται δυναμικά σε έναν κλάδο φέρνοντας μαζί νέους πόρους και έχουν σκοπό την εγκαθίδρυση στο κλάδο. Η πιθανή είσοδος των ανταγωνιστών εξαρτάται από το πόσο εύκολα θα ξεπεράσουν τα εμπόδια που θα συναντήσουν, όπως είναι οι απαιτήσεις κεφαλαίου, η εξειδικευμένη τεχνολογία η νομοθεσία και κατά πόσο είναι ικανοποιημένοι οι αγοραστές από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις.

ii. Τον ανταγωνισμό μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων

Φαίνεται πόσο έντονα οι επιχειρήσεις ενός κλάδου χρησιμοποιούν τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα με σκοπό να βελτιώσουν τη θέση τους στον κλάδο και να υπερέχουν έναντι των άλλων. Σύμφωνα με τον Porter η διαμάχη αυτή γίνεται πιο έντονη όταν σχετίζονται μερικοί παράγοντες όπως :

- Ο αριθμός των ανταγωνιστών
- Ο ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου
- Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας
- Ο σταθερό κόστος των επιχειρήσεων
- Η παραγωγική δυναμικότητα
- Τα εμπόδια εξόδου από τον κλάδο
- Η ποικιλία των ανταγωνιστών

iii. Την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα είναι μεγάλη όταν υπάρχουν πολλά και φθηνά υποκατάστατα προϊόντα τα οποία είναι εύκολα προσβάσιμα και από τα οποία αντλούν την ίδια χρησιμότητα.

iv. Τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Η δύναμη των αγοραστών είναι μεγάλη όταν το κόστος μεταπήδησης σε ένα υποκατάστατο προϊόν είναι μικρό, όταν τα προϊόντα ενός κλάδου είναι πανομοιότυπα και τέλος όταν ο αριθμός των αγοραστών είναι μικρός ή έχουν μεγάλη ισχύ και καταναλώνουν μεγάλο μέρος της παραγωγής ενός κλάδου.

v. Τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν ένα κλάδο μέσω της ικανότητας τους να αυξάνουν τις τιμές ή να μειώνουν την ποιότητα των αγαθών και υπηρεσιών. Επομένως, εάν η επιχείρηση δεν

μπορέσει να ανακτήσει το αυξανόμενο κόστος μέσω μετακύλησης του κόστους στους αγοραστές η κερδοφορία της θα μειωθεί.

Σε γενικές γραμμές όσο πιο έντονες είναι αυτές οι δυνάμεις τόσο λιγότερο επικερδής είναι ο κλάδος συνολικά. Ένας ιδανικός κλάδος χαρακτηρίζεται από σχετικά αδύναμους προμηθευτές και αγοραστές, άσχημα υποκατάστατα προϊόντα, να μην υπάρχει έντονη διαμάχη μεταξύ των ανταγωνιστών και σχετικά υψηλά εμπόδια εισόδου. Από αυτά που αναφέρθηκαν παραπάνω προκύπτει ότι οι πέντε αγωνιστικές δυνάμεις αποτελούν ένα σπουδαίο εργαλείο του στρατηγικού μάνατζμεντ.

#### **2.4.2 Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης**

Η επιχείρηση θα πρέπει να κατανοήσει ποιες οι δυνάμεις και ποιες οι αδυναμίες της ώστε να επιλέξει τις δραστηριότητες εκείνες που μπορούν να εκτελεστούν ορθότερα από τους ανταγωνιστές της. Μια μεταβλητή ορίζεται ως δύναμη όταν μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενώ από την άλλη χαρακτηρίζεται ως αδυναμία όταν αποτελεί ανταγωνιστικό μειονέκτημα. Στο στάδιο αυτό εξετάζονται οι παράγοντες που συνθέτουν το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης οι οποίοι περιλαμβάνουν **α) τη δομή** τον τρόπο με τον οποίο είναι οργανωμένη ως προς τη ροή επικοινωνίας, τη ροή εξουσίας και τη ροή εργασίας, **β) την κουλτούρα** που περιλαμβάνει το σύνολο των πεποιθήσεων, προσδοκιών και αξιών που μοιράζονται τα μέλη μεταξύ τους και **γ) τους πόρους** τα στοιχεία δηλαδή εκείνα που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης.

Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αναλύεται με το μοντέλο SWOT, το οποίο αποτελεί ένα πλαίσιο για την αξιολόγηση της ανταγωνιστικής της θέσης προσδιορίζοντας τις δυνάμεις, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – SWOT). Σύμφωνα με τη SWOT ανάλυση η επιχείρηση μπορεί να εκτιμήσει τι μπορεί και τι δεν μπορεί να κάνει έχοντας λάβει υπόψιν τόσο τα εσωτερικά δυνατά σημεία και τις αδυναμίες της επιχείρησης όσο και τους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την απόδοση της.

### **2.5 Οι στρατηγικές ανταγωνιστικότητας**

Η στρατηγική μιας επιχείρησης αποτελεί ένα γενικό σχέδιο που αναφέρει τους τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση θα πετύχει του στόχους της και έχει σαν στόχο τη μεγιστοποίηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την ελαχιστοποίηση του ανταγωνιστικού μειονεκτήματος (Wheelen & Hunger, 2012). Για τη διαμόρφωση της στρατηγικής χρειάζεται διαρκής προσαρμογή στις συνθήκες που μεταβάλλονται, έχοντας πάντα ως στόχο την αποστολή της επιχείρησης. Για την εφαρμογή της στρατηγικής κάθε επιχείρηση πρέπει να λαμβάνει υπόψη την οργανωτική δομή, τους διαθέσιμους πόρους και τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού. Σύμφωνα με τον Παπαδάκη (2011) τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα της στρατηγικής για μια επιχείρηση είναι:

- Η θέσπιση κατεύθυνσης και η λήψη στρατηγικών αποφάσεων προκειμένου η επιχείρηση να ακολουθήσει συγκεκριμένα βήματα που θα συμβάλλουν στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων και του οράματος της Διοίκησης.
- Η συλλογική δράση και η συγκέντρωση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης μέσω των οποίων συντονίζονται όλοι οι πόροι της επιχείρησης, υλικοί και άυλοι.
- Ο καθορισμός της ταυτότητας της επιχείρησης και η τοποθέτησή της στην αγορά.
- Η μείωση της αβεβαιότητας μέσω της αύξησης της παραγωγικότητας και της ευκολίας που έχει η επιχείρηση να εντοπίσει ευκαιρίες και κινδύνους μέσα από την εφαρμοζόμενη στρατηγική.
- Η διαρκής παροχή ανώτερης αξίας στους καταναλωτές με εστίαση στα δυνατά σημεία και στη βελτίωση των αδυναμιών, αλλά και τη διερεύνηση ευκαιριών και την αντιμετώπιση των κινδύνων του εξωτερικού περιβάλλοντος.
- Η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Σύμφωνα με τη θεωρία του Porter, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης διακρίνεται σε δύο κατηγορίες την ηγεσία κόστους και τη διαφοροποίηση. Έχοντας η επιχείρηση υπόψη αυτές τις δύο κατηγορίες ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έχει τρεις επιλογές σχετικά με τη στρατηγική που πρόκειται να ακολουθήσει, τη στρατηγική ηγεσίας κόστους, τη στρατηγική διαφοροποίησης και τη στρατηγική εστίασης όπως φαίνεται και στο παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 3: Οι γενικές στρατηγικές Porter

ΣΤΟΧΟΣ	ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	
	Χαμηλό κόστος	Μοναδικότητα προϊόντος
Σύνολο αγοράς	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ
Τμήμα αγοράς	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΣΤΙΑΣΗΣ (χαμηλό κόστος)	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΣΤΙΑΣΗΣ (διαφοροποίηση)

Η στρατηγική της **ηγεσίας κόστους** ακολουθείται όταν η επιχείρηση έχει ως στόχο να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της επιτυγχάνοντας χαμηλότερο κόστος στην παραγωγή των προϊόντων που προσφέρει. Ο σκοπός της στρατηγικής αυτής είναι η μείωση του κόστους σε σχέση με τους ανταγωνιστές και όχι με τη μείωση που μπορεί να οδηγήσει σε ανεπιθύμητα προϊόντα. Η επιχείρηση απευθύνεται στο σύνολο της αγοράς και επιδιώκει μεγάλους όγκους παραγωγής που θα μειώσουν το κόστος των προϊόντων, χρησιμοποιεί τεχνικές μαζικής παραγωγής και επενδύει μεγάλα ποσά για να ανακαλύψει νέους τρόπους μείωσης του κόστους (Παπαδάκης, 2011).

Η στρατηγική της **διαφοροποίησης** έχει ως στόχο την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της μοναδικότητας σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο. Η επιχείρηση που ακολουθεί τη στρατηγική αυτή μελετά τις ανάγκες των αγοραστών ώστε να βλέπει τι θεωρούν σημαντικό και μεταφράζει τις προτιμήσεις αυτές σε προϊόντα που είναι περισσότερο ελκυστικά από αυτά των ανταγωνιστών. Σκοπός της στρατηγικής αυτής είναι η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με την προσέλκυση και διατήρηση αγοραστών με ισχυρή προτίμηση για το συγκεκριμένο προϊόν. Η στρατηγική αυτή επιτρέπει στην επιχείρηση να καθορίζει τις τιμές για τα προϊόντα της και να έχει υψηλότερες πωλήσεις. Για να πραγματοποιηθεί αυτή η στρατηγική απαιτεί μεταξύ άλλων, εξειδικευμένο και δημιουργικό ανθρώπινο δυναμικό και ισχυρό τμήμα πωλήσεων και διαφήμισης.

Η τρίτη βασική ανταγωνιστική στρατηγική είναι αυτή της **εστίασης**, η στρατηγική τη χρησιμοποιεί στοιχεία είτε από τη στρατηγική διαφοροποίησης είτε από τη στρατηγική ηγεσίας κόστους. Βασική διαφορά είναι ότι η στρατηγική της εστίασης βασίζεται στην ικανοποίηση ενός

συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς. Για να μπορέσει μια επιχείρηση να εφαρμόσει τη στρατηγική εστίασης θα πρέπει να διακρίνει στην αγορά τα επιμέρους τμήματα και να επιλέξει εκείνο που ταιριάζει στις ικανότητες της επιχείρησης και να το εκμεταλλευτεί αποτελεσματικότερα από τους ανταγωνιστές της (Παπαδάκης, 2011).

Η στρατηγική χαμηλού κόστους και η στρατηγική διαφοροποίησης αφορούν μεγάλο μέρος της αγοράς σε αντίθεση με τη στρατηγική εστίασης. Οι τρεις αυτές στρατηγικές παρουσιάζουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που μπορεί να τις κάνουν ελκυστικές ή επικίνδυνες ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες της αγοράς.

Τέλος, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που δημιουργείται δεν είναι μόνιμο και σίγουρο για όλη την πορεία της επιχείρησης. Οι αλλαγές στον κλάδο που ανήκει η επιχείρηση είναι συνεχείς και όσο μεγάλο είναι το πλεονέκτημα που δημιουργεί είναι αναπόφευκτο ότι θα γίνει αντικείμενο αντιγραφής από τους ανταγωνιστές (Παπαδάκης, 2011).

## 2.6 Επίπεδα στρατηγικής

Μια επιχείρηση η οποία είναι διευρυμένη έχει τρία επίπεδα στρατηγικής, ένα επίπεδο επιχειρησιακής/εταιρικής στρατηγικής, ένα επίπεδο επιχειρηματικής/ ανταγωνιστικής στρατηγικής και ένα τρίτο επίπεδο λειτουργικής στρατηγικής. Τα τρία αυτά επίπεδα αλληλοεπιδρούν σε συνεχή βάση μεταξύ τους επηρεάζοντας το ένα το άλλο.

Η **επιχειρησιακή στρατηγική** προσπαθεί να ξεκαθαρίσει σε ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει ο οργανισμός να δραστηριοποιηθεί καθώς και πως οι συνολικές δραστηριότητες θα πρέπει να δομηθούν και να διαχειριστούν. Η στρατηγική αυτή περιγράφει την συνολική κατεύθυνση του οργανισμού και προσπαθεί να δημιουργήσει συνέργειες (synergy effects) ανάμεσα στις επιμέρους επιχειρηματικές μονάδες του ομίλου. Η επιχειρησιακή στρατηγική αντιμετωπίζει γενικά τρία αλληλεξαρτώμενα ζητήματα (Γεωργόπουλος, 2013):

- Το γενικό προσανατολισμό του οργανισμού σε σχέση με την ανάπτυξη (growth), τη σταθερότητα (stability) ή την περιουλογογή (retrenchment), αυτό που ονομάζεται στρατηγική της κατεύθυνσης.
- Τις αγορές ή τους κλάδους στους οποίους ο οργανισμός ανταγωνίζεται μέσω των προϊόντων του και των επιχειρηματικών μονάδων, αυτό που ονομάζεται στρατηγική χαρτοφυλακίου.

- Τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση συντονίζει τις ενέργειες, μεταφέρει πόρους και καλλιεργεί ικανότητες μεταξύ των γραμμών προϊόντων και των επιχειρηματικών μονάδων, αυτό που ονομάζεται γονική στρατηγική.

Η **επιχειρηματική στρατηγική** σχετίζεται με τη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε κάθε μια επιχειρηματική δραστηριότητα. Εστιάζει στην βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης του οργανισμού μέσα στο συγκεκριμένο κλάδο ή στο συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς που εξυπηρετεί και ορίζει τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία ή οι επιχειρηματικές μονάδες της θα πρέπει να ανταγωνίζονται ή να συνεργάζονται σε ένα κλάδο (Hunger & Wheelen, 2012).

Ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σχετίζεται με την δημιουργία αξίας που μια επιχείρηση δημιουργεί στον αγοραστή. Υπάρχουν δύο είδη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, η διαφοροποίηση και η χαμηλή θέση κόστους, τα οποία συνδυαζόμενα με το εύρος της αγοράς στην οποία η επιχείρηση ανταγωνίζεται διαμορφώνουν τις τρεις βασικές κατά Porter στρατηγικές την ηγεσία κόστους, διαφοροποίησης και εστίασης.

Η **λειτουργική στρατηγική** είναι η μέθοδος που εφαρμόζεται σε ένα λειτουργικό τομέα για την επίτευξη των στόχων και των στρατηγικών της επιχείρησης με τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των χρησιμοποιούμενων από την επιχείρηση πόρων. Αυτή η στρατηγική ασχολείται με την ανάπτυξη και την καλλιέργεια μιας ξεχωριστής ικανότητας προκειμένου να εξασφαλίσει για την επιχείρηση ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Τα τρία προαναφερθέντα επίπεδα στρατηγικής αλληλοεπιδρούν σε μεγάλο βαθμό μεταξύ τους και συνεχώς επηρεάζουν το ένα το άλλο. Η στρατηγική μιας εταιρείας έχει μέγιστη ισχύ μόνο όταν είναι ενωμένα τα επιμέρους κομμάτια της. Ο στρατηγικός σχεδιασμός για κάθε χαμηλότερο επίπεδο περιορίζεται από το στρατηγικό σχεδιασμό του αμέσως ανώτερου ή των αμέσως ανώτερων επιπέδων. Επομένως, η στρατηγική σε κάθε επίπεδο αναπτύσσεται πάντα υπό κάποιους περιορισμούς οι οποίοι καθώς κατεβαίνουμε προς τα χαμηλότερα επίπεδα ιεραρχίας συνεχώς αυξάνονται (Γεωργόπουλος, 2013).

## **2.7 Η στρατηγική διοίκηση των ανθρώπινων πόρων**

Η στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων σε μια επιχείρηση είναι η σύνδεση της επιχειρησιακής στρατηγικής με τους εργαζόμενους σε όλα τα επίπεδα. Δηλαδή το ανθρώπινο δυναμικό εμπλέκεται στην υλοποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού και της πολιτικής ενώ



ταυτόχρονα δίνει λύσεις και αποτελεσματικές διαδικασίες για τα θέματα που απασχολούν τα στελέχη και τους εργαζομένους και εισάγει καινοτόμες μεθόδους αξιοποίησης των εργαζομένων (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2012).

Η στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι μια διαδικασία αντιμετώπισης επιχειρηματικών κινδύνων, ανάπτυξης και μακροπρόθεσμων οργανωτικών στόχων, ενισχύοντας τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού. Η στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων στοχεύει στον καθορισμό της λογικής σκέψης των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού όσον αφορά την επίτευξη σημαντικών οργανωτικών στόχων (Delery & Roumpri, 2017). Βοηθάει στην ανάπτυξη της έρευνας για τη δημιουργία και τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επιπλέον η παρουσία καινοτομίας στη στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων συνέβαλε στην ενίσχυση της παραγωγικότητας των επιχειρήσεων επηρεάζοντας και βελτιώνοντας θετικά την απόδοση των εργαζομένων. Έχει επίσης αναφερθεί ότι η αξιολόγηση βάσει των πόρων από την στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων βοήθησε να γίνει στρατηγικός εταίρος της εταιρείας (Delery & Roumpri, 2017). Είναι χρήσιμο για την ανάπτυξη των στόχων της επιχείρησης και την επίτευξη ενός μακροπρόθεσμου αποτελέσματος. Από την άλλη πλευρά ο ρόλος της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων υπογραμμίζεται στη βελτίωση των οργανωτικών πρακτικών εργατικού δυναμικού για την αύξηση της ανταγωνιστικότητάς του στην αγορά (Alomari, 2020).

Η στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων συμβάλλει στην εισαγωγή καινοτομίας και στη διαχείριση της ποιότητας για τη βελτίωση όλων της επιχείρησης. Επιπλέον οι μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των αγορών αξιολογούνται διεξοδικά από στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων για την κατανόηση και ανάπτυξη οργανωτικών στόχων. Μπορεί να σημειωθεί ότι η στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων συμβάλλει στην οργανωτική μακροπρόθεσμη απόδοση όπως η βελτίωση της συμμετοχής των εργαζομένων, η εισαγωγή βέλτιστων πρακτικών για το εργατικό δυναμικό και η δημιουργία οργανωτικών στόχων σύμφωνα με την έρευνα αγοράς (Bhusan & Sar, 2020).

Η στρατηγική προσέγγιση της διοίκησης ανθρώπινων πόρων έχει διαδραματίσει σημαντικό ρόλο ως τμήμα της επιτυχίας του οργανισμού. Η ολοκλήρωση της λειτουργίας της διοίκησης ανθρώπινων πόρων βοήθησε στην ενδυνάμωση της επιχειρηματικής στρατηγικής αξιολογώντας κατάλληλα τις διαδικασίες επιχειρησιακής διαχείρισης (Alrhaيمي & Mugableh, 2017). Επομένως, ο προσδιορισμός της λειτουργικής απόδοσης της επιχείρησης επηρεάζεται από τις πρακτικές της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Από την άλλη πλευρά ο ρόλος της κλασσικής στρατηγικής προσέγγισης εξετάζεται ως προς την ενίσχυση της παραγωγικότητας των

εργαζομένων για την ανάπτυξη περιθωρίων κέρδους και όγκου των πωλήσεων (Alwi & Shaiq, 2019).

## **2.8 Ορισμός της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων**

Σύμφωνα με τους Schuler και MacMillan (1984) η στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι ένα σύνολο διαδικασιών και δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται από τους ανθρώπινους πόρους του οργανισμού και των στελεχών γραμμής προκειμένου να επιλυθούν τα προβλήματα της επιχείρησης τα οποία σχετίζονται με τον ανθρώπινο παράγοντα.

Ακόμα, ο Schuler (2000) ως στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων χαρακτηρίζει το σύνολο των δραστηριοτήτων που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των μεμονωμένων ατόμων του οργανισμού στην προσπάθειά τους να διαμορφώσουν και να εφαρμόσουν τις στρατηγικές ανάγκες της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τον Guest (2011) ο ρόλος της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι να διασφαλίζει ότι η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων ευθυγραμμίζεται ολοκληρωτικά με το στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης, οι πολιτικές του συγκεκριμένου τμήματος χαρακτηρίζονται από συνοχή και τέλος οι πρακτικές της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων γίνονται αποδεκτές από τους διευθυντές και εφαρμόζονται από αυτούς στην καθημερινή τους εργασία.

## **2.9 Στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού**

Σύμφωνα με τον Torrington (2014) μια στρατηγική μπορεί να είναι ένα φυσικό έγγραφο, αλλά μια στρατηγική προσέγγιση μπορεί επίσης να θεωρηθεί ως μια σταδιακή διαδικασία, που επηρεάζεται από πολιτικές επιρροές και δημιουργεί μάθηση. Οι στρατηγικές συχνά δεν είναι, αλλά σταδιακές και αποσπασματικές. Το στρατηγικό ανθρώπινο δυναμικό τείνει να βασίζεται σε ζητήματα παρά στη διαμόρφωση μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής. Η στρατηγική σκέψη, η στρατηγική λήψη αποφάσεων και ο στρατηγικός προσανατολισμός είναι μερικές φορές πιο ρεαλιστικές προσδοκίες, αν και όλο και περισσότεροι οργανισμοί επιτυγχάνουν μια επιφανειακά πληρέστερη προσέγγιση με τη χρήση καρτών αποτελεσμάτων και ταμπλό. Σε κάθε περίπτωση οι στρατηγικές HR πρέπει να είναι ευέλικτες και προσαρμόσιμες καθώς οι περιστάσεις αλλάζουν.

Μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας θεωρεί τη στρατηγική ως μια διαδικασία που δεν είναι απαραίτητα λογική και από πάνω προς τα κάτω, αλλά μια πολιτική και εξελικτική διαδικασία. Σύμφωνα με την αναφορά του Torrington (2014) ο Mintzberg (1994), υποστηρίζει ότι η στρατηγική «σχηματίζεται» παρά «διαμορφώνεται» και οποιαδήποτε στρατηγική που προορίζεται αλλάζει από γεγονότα, ευκαιρίες και τις ενέργειες των εργαζομένων έτσι ώστε η υλοποιημένη στρατηγική να είναι διαφορετική από το αρχικό όραμα. Η στρατηγική, υποστηρίζει ο Mintzberg (1994), μπορεί να αναγνωριστεί μόνο σε αναδρομική άποψη και, όπως προτείνουν οι Boxall και Purcell (2008), φαίνεται καλύτερα στην απόλυτη συμπεριφορά του οργανισμού. Πράγματι, η στρατηγική δεν καθορίζεται απαραίτητα μόνο από την ανώτατη διοίκηση, αλλά μπορεί να επηρεαστεί από κάτω προς τα πάνω, καθώς οι ιδέες δοκιμάζονται σε ένα μέρος του οργανισμού και σταδιακά υιοθετούνται εάν θεωρηθούν εφαρμόσιμες και επιτυχημένες.

Η στρατηγική είναι αναπόφευκτα μια διαδικασία αλλαγής, καθώς ο οργανισμός προσπαθεί να αλλάξει από το κράτος στο οποίο βρίσκεται σε μια στρατηγικά προσδιορισμένη μελλοντική κατάσταση. Η βιβλιογραφία επισημαίνει την ανάγκη να αισθανθούν αλλαγές στο περιβάλλον, να αναπτύξουν μια επακόλουθη στρατηγική και να μετατρέψουν τη στρατηγική σε δράση. Μεταξύ των ιδιοτήτων των πιο επιτυχημένων οργανισμών είναι η ικανότητα γρήγορης μετατροπής της στρατηγικής σε δράση (Ulrich 1998), με άλλα λόγια για την εφαρμογή της επιλεγμένης στρατηγικής, και αυτό εξακολουθεί να αποτελεί πρόκληση σύμφωνα με τους Kaplan και Norton (2005) που διαπίστωσαν ότι 95 % των εργαζομένων δεν γνώριζαν ή δεν κατάλαβαν τη στρατηγική της εταιρείας τους, εντοπίστηκε έλλειψη προσοχής στην εφαρμογή της στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού και ο Guest (2011) επισημαίνει πώς αυτό εστιάζει την προσοχή στο ρόλο του διαχειριστή γραμμών και της αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού. Ο Griffiths (2006) αναφέρει ότι ο πρωταρχικός στρατηγικός σκοπός είναι να καταστεί ο οργανισμός «ένας φανταστικός τόπος εργασίας» και αυτό οδήγησε σε πρωτοβουλίες που εστιάζουν στη βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος και στην ενθάρρυνση των εργαζομένων να φέρουν ολόκληρο τον εαυτό τους στην εργασία (Torrington, 2014).

## **2.10 Αρχές της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού**

Για να έχει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στρατηγικό ρόλο σε μια επιχείρηση θα πρέπει να ακολουθήσει τρεις βασικές αρχές :

- Να λαμβάνει υπόψη της διάφορα βασικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης και του περιβάλλοντός της.
- Να εναρμονίζεται και να συμμετέχει στη διαμόρφωση της στρατηγικής.
- Να επιλέγει τις καταλληλότερες πολιτικές σύμφωνα με τους όλους που επιθυμεί να διαδραματίσει το ανθρώπινο δυναμικό της (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

## **2.11 Πλεονεκτήματα στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού**

Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2016 αναφέρουν από όλους τους ορισμούς τα κύρια πλεονεκτήματα που χαρακτηρίζουν τη Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και είναι τα ακόλουθα:

- Ενθαρρύνεται η προ-δραστική έναντι της αντι-δραστικής συμπεριφοράς. Προ-δραστική συμπεριφορά είναι να κοιτάνε στο μέλλον και να αξιολογούν που θέλει η επιχείρηση να φτάσει και πως μπορεί να αξιοποιήσει τους ανθρώπινους πόρους της για να φτάσει στο σημείο που θέλει. Η αντι-δραστική συμπεριφορά σημαίνει αντίδραση στα προβλήματα που παρουσιάζονται. Οι επιχειρήσεις που αντιδρούν αντι-δραστικά κινδυνεύουν να χάσουν τον προσανατολισμό τους προς τους μακροχρόνιους στόχους της επιχείρησης.
- Ανοιχτή επικοινωνία και κοινοποίηση των εταιρικών στόχων. Η στρατηγική διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να αναπτύξει ένα ενιαίο σύστημα στρατηγικών στόχων, που βασίζεται στα ειδικά ταλέντα και τη εμπειρία που έχει αναπτυχθεί στην παραγωγή.
- Καλλιέργεια κριτικής σκέψης και συνεχής εξέταση των ακολουθουμένων πρακτικών. Τα στελέχη βασίζονται στην πείρα τους και τις προσωπικές τους απόψεις για το πως πρέπει να εκτελείται μια εργασία και εφαρμόζουν γνωστές πρακτικές για τη λύση προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων. Αν αλλάξουν οι συνθήκες στην επιχείρηση ή το περιβάλλον η πείρα τους μπορεί παράγοντας ακαμψίας και δυσκολίας στην προσαρμογή. Η στρατηγική Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αν δεν είναι άκαμπτη αλλά μια ευέλικτη και συνεχώς προσαρμοζόμενη διαδικασία αμβλύνει τις δυσκολίες κατανόησης και ικανοποιητικής αντίδρασης γιατί ενισχύει το κριτικό πνεύμα και αναγκάζει τα στελέχη να αξιολογούν και να προσαρμόζονται στο περιβάλλον.
- Εντοπισμός χάσματος ανάμεσα στην παρούσα κατάσταση και το μελλοντικό όραμα. Ο στρατηγικός σχεδιασμός αναγκάζει τα στελέχη να ορίσουν την επιθυμητή μελλοντική κατάσταση και ταυτόχρονα να εντοπίσουν την πραγματική παρούσα στρατηγική

κατάσταση της επιχείρησης. Δεν είναι δεδομένο ότι αυτή η διαδικασία γίνεται συστηματικά στις επιχειρήσεις.

- Συμμετοχή των στελεχών γραμμής. Η στρατηγική Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αποκτά μεγαλύτερη αξία αν τα στελέχη γραμμής εμπλέκονται άμεσα στον προσδιορισμό της. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να συμμετέχει μαζί με την ανώτατη διοίκηση στο στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης έτσι και για την αποτελεσματική διαμόρφωση της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού οφείλει να λαμβάνει υπόψη και να αξιολογεί τις υποδείξεις των στελεχών γραμμής. Τα στελέχη γραμμής συνήθως έχουν πρακτική και άμεση γνώση πολλών θεμάτων της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού τα οποία τους αφορούν άμεσα καθώς έχουν σχέση με τον τρόπο που διαχειρίζονται τους υφιστάμενούς τους.

## **2.12 Η σχέση μεταξύ επιχειρηματικής στρατηγικής και στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού**

Η φύση, η επιθυμία και η σκοπιμότητα της σχέσης μεταξύ επιχειρηματικής στρατηγικής και στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα θέμα που συχνά ασχολείται η βιβλιογραφία της στρατηγικής, αν και ορισμένες θεωρίες προτείνουν ότι η εφαρμογή της «βέλτιστης πρακτικής» στο HRM είναι ακόμη πιο σημαντική από αυτό.

Μερικά από τα επίσημα μοντέλα της στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού, ιδίως εκείνα που πρότειναν οι Fombrun (1984), έδωσαν έμφαση στον τρόπο με τον οποίο η στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να σχεδιαστεί για να εξασφαλίσει μια στενή εφαρμογή, και η ίδια προσέγγιση χρησιμοποιείται στο παράδειγμα Schuler και Jackson όπως φαίνεται και στο παρακάτω πίνακα 5. Αυτή η όλη προσέγγιση εξαρτάται από την άποψη της διαμόρφωσης στρατηγικής ως λογικής διαδικασίας, η οποία παραμένει μια ευρέως διαδεδομένη άποψη. Η σχέση στο κατάλληλο μοντέλο δίνεται για παράδειγμα από οργανισμούς που διαλύουν τους επιχειρηματικούς τους στόχους από την ανώτερη ομάδα διαχείρισης μέσω λειτουργιών όπου συμπεριλαμβάνεται και το ανθρώπινο δυναμικό, μέσω τμημάτων, μέσω ομάδων, έτσι ώστε ο καθένας να μπορεί να προσδιορίσει τι χρειάζεται να κάνει για να ικανοποιήσει τις οργανωτικές απαιτήσεις (Torrington, 2014).

Πίνακας 4: Επιχειρηματικές στρατηγικές και συναφείς ρόλοι εργαζομένων και πολιτικές ΔΑΠ

Στρατηγική	Συμπεριφορά εργαζομένων	Πολιτικές της ΔΑΠ
1.Καινοτομία	Υψηλός βαθμός δημιουργικής συμπεριφοράς Εστίαση στο μακροπρόθεσμο ορίζοντα Σχετικά υψηλό επίπεδο συνεργατικής, αλληλεξαρτώμενης συμπεριφοράς Μέτριος βαθμός ενδιαφέροντος για την ποιότητα Μέτριο ενδιαφέρον για την ποσότητα, ίδιος βαθμός ενδιαφέροντος για τις διαδικασίες και τα αποτελέσματα Μεγαλύτερος βαθμός ανάληψης κινδύνου, υψηλότερη ανοχή της ασάφειας και της έλλειψης προβλεψιμότητας	Θέσεις εργασίας που απαιτούν στενή αλληλεπίδραση και συνεργασία μεταξύ των ομάδων ατόμων Αξιολογήσεις απόδοσης που είναι πιο πιθανό να αντανάκλουν μακροπρόθεσμα και ομαδικά επιτεύγματα Θέσεις εργασίας που επιτρέπουν στους εργαζομένους να αναπτύξουν δεξιότητες, τις οποίες μπορούν να χρησιμοποιήσουν και σε άλλες θέσεις μέσα στην εταιρεία Συστήματα αμοιβών με έμφαση στην εσωτερική και όχι τόσο στην εξωτερική ή τη βασισμένη στην αγορά αξία Τα επίπεδα πληρωμών τείνουν να είναι χαμηλά, όμως αυτό επιτρέπει τους εργαζόμενους να είναι μέτοχοι και να έχουν μεγαλύτερη ελευθερία επιλογής του μίγματος στοιχείων που θα συνθέσει το πακέτο πληρωμών τους Ευρείες κατευθύνσεις σταδιοδρομίας, που ενισχύουν την ανάπτυξη μιας ευρείας γκάμας δεξιοτήτων Σχετικά σταθερές και ξεκάθαρες περιγραφές θέσεων εργασίας
2.Αύξηση ποιότητας	Σχετικά επαναλαμβανόμενες και προβλέψιμες συμπεριφορές Πιο μακροπρόθεσμη ή ενδιάμεση εστίαση Μέτριο επίπεδο συνεργατικής, αλληλεξαρτώμενης συμπεριφοράς Υψηλό ενδιαφέρον για την ποιότητα Μέτριο ενδιαφέρον για την ποσότητα παραγωγής Υψηλό ενδιαφέρον για διαδικασίες, δραστηριότητες χαμηλής ανάληψης κινδύνου, αφοσίωση στους στόχους του οργανισμού	Υψηλά επίπεδα συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, σχετικών με τις άμεσες συνθήκες εργασίας και την εργασία αυτή καθαυτή Μίγμα ατομικών και ομαδικών κριτηρίων για την αξιολόγηση της απόδοσης, τα οποία είναι κυρίως βραχυπρόθεσμα και προσανατολισμένα στα αποτελέσματα Σχετικά ίση μεταχείριση των εργαζομένων και κάποιες εγγυήσεις για την ασφάλεια της απασχόλησης Εκτεταμένη και συνεχής εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων
3.Μείωση κόστους	Σχετικά επαναλαμβανόμενες και προβλέψιμες συμπεριφορές Σχετικά βραχυπρόθεσμη εστίαση Κυρίως αυτόνομες ή ατομικές ενέργειες Μέτριο ενδιαφέρον για την ποιότητα Υψηλό ενδιαφέρον για την ποσότητα παραγωγής Έντονο ενδιαφέρον για τα αποτελέσματα, δραστηριότητες χαμηλής ανάληψης κινδύνου, σχετικά υψηλό επίπεδο ανάπαυσης στη σταθερότητα	Σχετικά σταθερές και ξεκάθαρες περιγραφές θέσεων εργασίας, που δεν αφήνουν πολλά περιθώρια ασάφειας Σχεδιασμός πολύ συγκεκριμένων θέσεων εργασίας και κατευθύνσεων σταδιοδρομίας που ενθαρρύνουν την εξειδίκευση και την αποδοτικότητα Αξιολογήσεις απόδοσης προσανατολισμένες στα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα Στενή παρακολούθηση των επιπέδων πληρωμών που ισχύουν στην αγορά για τη λήψη αποφάσεων αμοιβών Ελάχιστα επίπεδα εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων

## 2.13 Βασικές προσεγγίσεις της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων

⇒ Η προσέγγιση του Harvard

Η προσέγγιση του Πανεπιστημίου Harvard λαμβάνει υπόψη της δύο παραδοχές. Πρώτον όλες οι επιχειρήσεις θα μπορούσαν να εφαρμόσουν αποτελεσματικά γενικές πρακτικές ανθρωπίνων πόρων. Δεύτερον όλες οι επιχειρήσεις θα μπορούσαν να διαμορφώσουν πρακτικές ανθρωπίνων πόρων παρακολουθώντας το ευρύτερο πλαίσιο μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται. Η προσέγγιση αυτή επιτυγχάνει μία εξισορρόπηση μεταξύ της προσέγγισης των άριστων πρακτικών ανθρωπίνων πόρων και της προσέγγισης της άριστης προσαρμογής. Η προσέγγιση βασίζεται στους εξής παράγοντες :

- Ομάδες ενδιαφέροντος (stakeholders interests): προσδιορίζονται τρεις κατηγορίες ομάδων ενδιαφέροντος: α) οι μέτοχοι και η διοίκηση, β) οι εργαζόμενοι και τα συνδικάτα και γ) η κυβέρνηση και η κοινωνία. Η προσέγγιση αυτή δείχνει ότι κάθε μια ομάδα έχει τα δικά της συμφέροντα και πεποιθήσεις με αποτέλεσμα να είναι πιθανή η σύγκρουση συμφερόντων.
- Περιστασιακοί παράγοντες (situational factors): είναι οι παράγοντες όπως τα χαρακτηριστικά του εργατικού δυναμικού, η αγορά εργασίας και τα συνδικάτα, η επιχειρηματική στρατηγική και η φιλοσοφία της διοίκησης, καθώς και η τεχνολογία, η νομοθεσία και οι κοινωνικές αξίες που επηρεάζουν τις πολιτικές επιλογές της διοίκησης ανθρώπινων πόρων.
- Πολιτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (HRM policy) : διαμορφώνονται σύμφωνα με τις απαιτήσεις των ομάδων ενδιαφέροντος και με τις συνθήκες του περιβάλλοντος. Οι πολιτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων έχουν άμεση επίδραση στους εργαζομένους και στον τρόπο διαμόρφωσης αμοιβών και οργάνωσης εργασίας.
- Αποτελέσματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων : τα αποτελέσματα μπορεί να υψηλή ηθική δέσμευση των εργαζομένων στους οργανωσιακούς σκοπούς και υψηλή ατομική επίδοση που οδηγεί σε αποτελεσματικότητα και σε ολοκλήρωση των στόχων. Η βασική υπόθεση είναι ότι οι υπάλληλοι έχουν δυνατότητες που μπορούν να αξιοποιούνται πλήρως στη δουλειά.
- Μακροχρόνιες επιπτώσεις (long-term consequences): διακρίνονται σε τρία επίπεδα, το ατομικό το οποίο αναφέρεται στην ατομική ευημερία του εργαζόμενου ως ανταμοιβή των προσπάθειών του, το οργανωσιακό το οποίο αναφέρεται στην επιβίωση του οργανισμού ως αποτέλεσμα της βελτιωμένης αποτελεσματικότητας του και το κοινωνικό το οποίο αναφέρεται στην επίτευξη των κοινωνικών στόχων που σχετίζονται με την απασχόληση και την ανάπτυξη.
- Διαδικασία ανατροφοδότησης (feedback process): ο έκτος παράγοντας σύμφωνα με το Harvard είναι ο κύκλος που συνδέει τα διάφορα μέρη. Τονίζει ότι η σχέση μεταξύ διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και αποτελεσμάτων είναι αμφίδρομη αφού οι μακροπρόθεσμες επιπτώσεις είναι σε θέση να επηρεάσουν τις ομάδες ενδιαφέροντος τους περιστασιακούς παράγοντες καθώς και τις επιλογές πολιτικής (Χυτήρης, 2018).

⇒ Η προσέγγιση του Guest

Η προσέγγιση του Guest βασίζεται στην άποψη ότι ένα βασικό σύνολο ολοκληρωμένων πρακτικών της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι σε θέση να πετύχει ανώτερες ατομικές και οργανωσιακές αποδόσεις. Σύμφωνα με την προσέγγιση του Guest το βασικότερο στοιχείο στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι η δέσμευση, ενώ στη διοίκηση προσωπικού είναι η συμμόρφωση. Οι διοικητές προσωπικού θεωρούνται ότι είναι ειδικοί σε διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης, όμως δεν έχουν κάποια άλλη σημαντική ισχύ. Αντίθετα οι μάνατζερ της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων θεωρούνται ότι έχουν στρατηγική συμβολή αφού διαχειρίζονται τους εργαζόμενους ως περιουσιακά στοιχεία που μέσω αυτών πετυχαίνουν τους μακροπρόθεσμους στόχους της επιχείρησης. Το υπόδειγμα του Guest έχει τα εξής χαρακτηριστικά :

- Συνδέει τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων με τη στρατηγική της επιχείρησης
- Επικεντρώνεται σε πρακτικές ανθρωπίνων πόρων και όχι σε συστήματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.
- Στα αποτελέσματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων η υψηλή δέσμευση αντιπροσωπεύει την επιθυμία των εργαζομένων να ανήκουν στον οργανισμό και την προθυμία τους να κάνουν πράγματα για τον οργανισμό.
- Οι αλλαγές στη συμπεριφορά των εργαζομένων επιτυγχάνονται μόνο όταν επιτυγχάνονται τα αποτελέσματα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων όπως είναι η δέσμευση, η ποιότητα και η ευελιξία.
- Οι αλλαγές στη συμπεριφορά των εργαζομένων θα έχουν θετικές επιπτώσεις στη χρηματοοικονομική επίδοση της επιχείρησης μέσω των αποτελεσμάτων επίδοσης.

Το υπόδειγμα του Guest είναι κανονιστικό γιατί βασίζεται στην παραδοχή ότι η σύγχρονη αντίληψη και πρακτική διοίκησης των εργαζομένων διαφέρει από τη διοίκηση προσωπικού (Χυτήρης, 2018).

⇒ Η προσέγγιση του Storey

Η προσέγγιση του Storey που ονομάζεται και προσέγγιση των 27 στοιχείων, εστιάζει στην προβολή των διαφορών μεταξύ αφενός της διοίκησης προσωπικού και εργασιακών σχέσεων και αφετέρου της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, και βασίζεται στις τέσσερις διαστάσεις :

1. Απόψεις και υποθέσεις: για αυτές ο Storey θεωρεί ότι οι ανθρωπίνους πόροι αποτελούν το σημαντικότερο πόρο της επιχείρησης, δίνοντας έμφαση στην ευελιξία, στη δέσμευση, στις αξίες, στην αποστολή και στις σχέσεις χωρίς συγκρούσεις. Πιστεύει ότι η επιτυχία



των επιχειρήσεων βασίζεται στην ποιότητα των εργαζομένων της και υποστηρίζει ότι πρέπει να αντιμετωπίζονται ως πολύτιμα περιουσιακά στοιχεία και όχι ως απλοί συντελεστές παραγωγής. Αντίθετα η διοίκηση προσωπικού δίνει έμφαση σε συνήθειες και πρακτικές καθώς και σε θεσμοθετημένες σχέσεις.

2. Στρατηγικές πλευρές: η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων έχει στρατηγικό χαρακτήρα, βρίσκεται στο κέντρο του επιχειρησιακού σχεδιασμού και δίνει έμφαση σε ολοκληρωμένες πρωτοβουλίες με γρήγορη ταχύτητα αποφάσεων. Αποτελεί την πιο σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθώς λαμβάνει υπόψη της τις αλλαγές του περιβάλλοντος. Αντίθετα η διοίκηση προσωπικού βρίσκεται στο περιθώριο του επιχειρησιακού σχεδιασμού με αργή ταχύτητα αποφάσεων.
3. Στελέχη πρώτης γραμμής: σύμφωνα με τη φιλοσοφία της ΔΑΠ, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι πολύ σημαντική για να αφεθεί στο διοικητή προσωπικού. Η ΔΑΠ προβάλλει τα στελέχη της πρώτης γραμμής ως μετασχηματιστικά στελέχη που εκτελούν ρόλους σε καθημερινές δραστηριότητες. Ενώ, η διοίκηση προσωπικού προβάλλει τα στελέχη της πρώτης γραμμής ως στελέχη με διαπραγματευτικές ικανότητες.
4. Μοχλοί κλειδιά: πρόκειται για μεθόδους και τις τεχνικές που αποτελούν το κύριο έργο της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού. Η διαχείριση της κουλτούρας θεωρείται ότι είναι σημαντικότερη από τις διαδικασίες και τα συστήματα, καθώς μειώνει την περίπτωση συγκρούσεων μέσα στην επιχείρηση και βελτιώνει τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων (Χυτήρης, 2018).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

### 3.1 Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού

Με τον όρο «Ανάπτυξη» εννοούμε την διδασκαλία γνώσης των στελεχών με κύριο στόχο την μακροπρόθεσμη απόδοση τόσο των ίδιων όσο και της εταιρείας τους (D'Annunzio-Green, Maxwell, and Watson, 2008, Vinesh, 2014). Η εκπαίδευση του προσωπικού λοιπόν, σε όλους τους τύπους των εταιρειών και των οργανισμών συμβάλει καθοριστικά στην απόδοση τους. Επιπρόσθετα αποτελεί για τα ηγετικά στελέχη μια κρίσιμη στρατηγική διοίκησης ανθρώπινων πόρων, με την οποία αυξάνουν την παραγωγικότητα και την σταθερότητα της εταιρείας τους (Khan, Ibrahim and Shahid, 2012). Τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερες έρευνες προωθούνται για την ανάπτυξη πρακτικών εφαρμογών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και ενίσχυσης της απόδοσης του (Becker and Gerhart, 1996). Τα αποτελέσματα από τις μελέτες της διεθνή βιβλιογραφίας έχουν δείξει ότι η στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων που ακολουθείται από μια εταιρεία, έχει την δυνατότητα να επηρεάσει την απόδοση της (Delaney and Huselid, 1996). Γι' αυτό, όταν η απόδοση της δεν ανταποκρίνεται στους επιχειρησιακούς στόχους, η εταιρεία εφαρμόζει μια στρατηγική εκπαιδευτικής κατάρτισης, για την ενίσχυση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, με κύριο στόχο την ανάπτυξη και απόδοση τους (Khan, Ibrahim and Shahid, 2012).

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη λοιπόν, είναι δυο έννοιες που ενισχύουν την αποδοτικότητα των εταιρειών. Σίγουρα η διαδικασία απαιτεί χρόνο, κόπο και κόστος, που τα αποτελέσματά της φαίνονται μακροπρόθεσμα. Είναι όμως μια σημαντική στρατηγική πρακτικής εφαρμογή της διοίκησης ανθρώπινων πόρων που οδηγεί στην βελτίωση του προσωπικού (Torpo, 2012). Γι' αυτό κρίνεται απαραίτητο να επιλεγούν τα κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα μέσα από τα οποία το προσωπικό θα καταρτιστεί με ιδιαίτερες ικανότητες για να πετύχει τους στόχους της εταιρείας (Enz and Siguaw, 2000).

### 3.2 Στόχοι της ανάπτυξης προσωπικού

Η προσπάθεια ανάπτυξης των εργαζομένων αποβλέπει σε μια αλλαγή προσανατολισμένη προς τους επιθυμητούς στόχους, οι στόχοι αυτοί είναι (Shuler & Jackson, 200) :

- Η συνειδητοποίηση από τα στελέχη του τι περιμένει από αυτούς η επιχείρηση.

- Ο εντοπισμός εργαζομένων με τα κατάλληλα χαρακτηριστικά και η προετοιμασία τους προκειμένου να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν αποτελεσματικά προσωπικά σχέδια ανάπτυξης.
- Η θετική μεταβολή της συμπεριφοράς έναντι της αλλαγής.
- Η ανάπτυξη της ικανότητας προσαρμογής στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες.
- Η βελτίωση του τρόπου κατανοήσεως του περιβάλλοντος και των επιπτώσεων του στην επιχείρηση.
- Η διερεύνηση του πλαισίου αναφοράς για τη λήψη αποφάσεων και τη βελτίωση της ποιότητας με την ορθή χρήση και ανάλυση των πληροφοριών.
- Η ανάπτυξη της δημιουργικότητας και η υποκίνηση των στελεχών για τη δημιουργία καινοτομιών.
- Η ανάπτυξη της ικανότητας κατανοήσεως των προβλημάτων της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Σε μια επιχείρηση δημιουργούνται οργανωτικά προβλήματα για την επίλυση των οποίων χρησιμοποιείται η εκπαίδευση του προσωπικού. Έτσι, έχοντας στόχο την επίλυση των προβλημάτων αυτών, η εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού υπόσχεται να:

- Βελτιώσει την ατομική και συλλογική απόδοση.
- Αυξήσει την παραγωγικότητα.
- Βελτιώσει την ποιότητα του παραγόμενου έργου.
- Μειώσει τις δαπάνες, τη σπατάλη και τις καθυστερήσεις.
- Συμβάλει στη σωστή και πλήρη χρήση του εξοπλισμού.
- Αυξήσει το ζήλο και να υψώσει το ηθικό των εργαζομένων.
- Μειώσει το κόστος της επίβλεψης.
- Προετοιμάσει τις αντικαταστάσεις και τις προαγωγές.
- Βοηθήσει στην αντιμετώπιση των αλλαγών του περιβάλλοντος.
- Διευκολύνει την εφαρμογή μεταρρυθμίσεων και νέων διαδικασιών ή πολιτικής.
- Διευκολύνει την αλλαγή της οργανωτικής παιδείας (Χατζηπαντελή, 1999).

Τα παραπάνω οφέλη στα οποία στοχεύει η ανάπτυξη του προσωπικού προκύπτουν από τη μετάδοση γνώσεων, την ανάπτυξη δεξιοτήτων και την αλλαγή στάσεων που αποτελούν τομείς στους οποίους μπορεί να βελτιώσει η εκπαίδευση.

### 3.3 Οι τομείς που βελτιώνει η εκπαίδευση προσωπικού

Οι τομείς οι οποίοι με την εκπαίδευση μπορούν να βελτιωθούν ανάλογα με τα ήδη υπάρχοντα έμφυτα ή επίκτητα προσόντα κάθε στελέχους είναι οι ακόλουθοι:

- Γνώσεις (knowledge): οι γνώσεις αποτελούνται από ένα απόθεμα παρατηρήσεων, γεγονότων και πληροφοριών, το οποίο αφορά στην εκάστοτε θέση εργασίας, τις διαδικασίες, τα πρόσωπα και τα τυπικά καθήκοντα που την αφορούν.
- Ικανότητες (skills): οι ικανότητες αναφέρονται στις ικανότητες με τις οποίες γίνονται ορισμένες ενέργειες. Η ανάπτυξη των ικανοτήτων περιλαμβάνει η βελτίωση των διανοητικών και διαπροσωπικών ικανοτήτων, ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα της δράσης του υπαλλήλου όπως η ικανότητα ανάλυσης προβλημάτων, λήψης αποφάσεων, χειρισμού προβλημάτων, διαπροσωπικής επικοινωνίας.
- Στάσεις (attitudes): αυτές περιλαμβάνουν την προδιάθεση του ατόμου να δρα ή να αντιδρά με ένα συγκεκριμένο και προβλεπόμενο τρόπο. Η αλλαγή στις στάσεις συνήθως οδηγεί και σε τροποποίησης της συμπεριφοράς και αποβλέπει στο να γίνει αποτελεσματικότερος ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται σε μια ποικιλία παραγόντων του περιβάλλοντος. Οι στάσεις έναντι των πελατών και συναδέλφων, η ανοχή των πολιτιστικών διαφορών, η εμπιστοσύνη στον εαυτό μας και η επιθυμία ανάληψης ευθυνών και κινδύνων αποτελούν ορισμένα παραδείγματα στάσεων που επιδιώκεται να ενισχυθούν με συγκεκριμένα εκπαιδευτικά προγράμματα και που οδηγούν και στις ανάλογες επιθυμητές συμπεριφορές (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

Τα τελευταία χρόνια συναντάται ο όρος Competencies (επαγγελματικές δεξιότητες), μπορεί να θεωρηθεί ότι επαγγελματικές δεξιότητες περιλαμβάνουν το σύνολο των επαγγελματικών προσωπικών χαρακτηριστικών, γνώσεων, ικανοτήτων και στάσεων που απαιτούνται προκειμένου ένας εργαζόμενος να εκτελέσει σωστά τη δουλειά. Έτσι πολλές επιχειρήσεις εφαρμόζουν εκπαίδευση ειδικευμένη στις απαιτούμενες επαγγελματικές δεξιότητες κάθε θέσης, την αποκαλούμενη και competency based training. Όπως αναφέρουν και οι Torrington, Hall, Taylor & Atkinson (2009) οι επαγγελματικές δεξιότητες θα μπορούσαν να διακρίνονται σε πέντε ενότητες όπως για παράδειγμα:

- Διοίκηση προσανατολισμένη στους στόχους και στη δράση το ενδιαφέρον για τα αποτελέσματα της προσπάθειας για την απήχηση στους άλλους.

- Ηγεσία δηλαδή την αποφασιστικότητα και την επίγνωση στην ανάπτυξη βάσει της εμπειρίας.
- Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων δηλαδή τη χρήση διαφόρων ειδών επιρροής για τη δημιουργία συμμαχιών, δικτύων και ομάδων.
- Άλλα που περιλαμβάνει την αντικειμενική αντίληψη, τον αυτοέλεγχο και την αντοχή και την προσαρμοστικότητα.
- Καθοδήγηση υφισταμένων, τις βασικές ικανότητες ανάπτυξης συνεργατών και υφισταμένων.

### **3.4 Τα πλεονεκτήματα της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού**

Η σημασία της εκπαίδευσης για μια επιχείρηση είναι εμφανής. Τα οφέλη για την επιχείρηση από την εκπαίδευση των εργαζομένων διακρίνονται σε (Χατζηδημά & Παπαγεωργίου, 2003):

- **Αυξημένη παραγωγικότητα:** ο εμπλουτισμός των δεξιοτήτων και των γνώσεων συνήθως οδηγεί σε αύξηση τόσο της ποσότητας όσο και της ποιότητας της παραγόμενης ποσότητας, καθώς και μείωση των λαθών, των παρεξηγήσεων και των καθυστερήσεων. Η εκπαίδευση βελτιώνει την προσωπική, ομαδική και επιχειρησιακή απόδοση σε όρους παραγόμενης ποσότητας, ποιότητας, ταχύτητας και συνολικής παραγωγικότητας.
- **Ανύψωση του ηθικού:** η παροχή των απαιτούμενων δεξιοτήτων για ανταπόκριση στις απαιτήσεις κάθε θέσης είναι απαραίτητη για την ικανοποίηση των βασικών ανθρωπίνων αναγκών των εργαζομένων. Δεδομένου ότι η εκπαίδευση είναι απαραίτητο μέσο για την επίτευξη επαγγελματικής ανάπτυξης, η παροχή εκπαίδευσης από την επιχείρηση μπορεί να ικανοποιήσει τις ανώτερες ανάγκες ανάπτυξης του προσωπικού.
- **Μειωμένη επίβλεψη:** ο εργαζόμενος που έχει εκπαιδευτεί μπορεί να εκτελέσει τα καθήκοντα του με μειωμένη επίβλεψη, το οποίο είναι θετικό τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για την επιχείρηση εξαιτίας της δυνατότητας ανάληψης πρωτοβουλιών από τον εργαζόμενο.
- **Μείωση ατυχημάτων:** τα περισσότερα ατυχήματα προκαλούνται από την ανεπάρκεια γνώσεων του προσωπικού, την κακή συντήρηση του εξοπλισμού και την άγνοια των μέτρων ασφάλειας. Με την κατάλληλη εκπαίδευση αναπτύσσονται οι ικανότητες που αφορούν τη δουλειά και τη συντήρηση, ενώ ενημερώνονται για τα μέτρα ασφαλείας και αυτό να έχει σαν αποτέλεσμα τη μείωση του ποσοστού ατυχημάτων.

- Αυξημένη οργανωσιακή σταθερότητα και ευελιξία: η σταθερότητα, η ικανότητα μιας επιχείρησης να διατηρεί την αποτελεσματικότητά της παρά την απώλεια έμπειρου προσωπικού να ενισχυθεί με τη δημιουργία ενός αποθέματος εκπαιδευμένων υπαλλήλων που να μπορούν άμεσα να αναπληρώσουν τις απώλειες. Η ευελιξία, η ικανότητα άμεσης προσαρμογής σε αλλαγές του αντικειμένου ή του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης έχει ως προϋπόθεση την ύπαρξη προσωπικού με ικανότητες ώστε να είναι δυνατή η μετακίνηση των υπαλλήλων σε θέσεις διαφορετικών απαιτήσεων.
- Αυξημένη ελκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότη: οι εργαζόμενοι εκτιμούν το γεγονός ότι η επιχείρηση τους προσφέρει μαθησιακές και αναπτυξιακές ευκαιρίες, αυξάνει το επίπεδο ανταγωνιστικότητάς τους και εμπλουτίζει τις ικανότητές τους. Έτσι τους επιτρέπει να κερδίσουν υψηλότερες αμοιβές και να αυξήσουν την ικανότητά τους να απασχοληθούν αλλού όταν παραστεί ανάγκη.
- Αυξημένη αφοσίωση εργαζομένων: με την εκπαίδευση μια επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την αφοσίωση και την υποκίνηση των εργαζομένων ενθαρρύνοντάς τους να ταυτιστούν με την αποστολή και τους στόχους της επιχείρησης.
- Ανάπτυξη κουλτούρας προσανατολισμένης στη βελτίωση της απόδοσης: η συνεπής και εξειδικευμένη εκπαίδευση βοηθά στην ανάπτυξη θετικής κουλτούρας μέσα στην οργάνωση μιας κουλτούρας που είναι προσανατολισμένη προς τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης.

### **3.5 Διαδικασία εκπαίδευσης προσωπικού**

Οι επιχειρήσεις πρέπει να εκπαιδεύουν επαρκώς τους υπαλλήλους τους με απώτερο σκοπό να βελτιώσουν την ατομική και ομαδική απόδοση, να ενισχύσουν την αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας τους, να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης και να πετύχουν τους επιχειρησιακούς στόχους. Η διοίκηση συνήθως διαδραματίζει το ρόλο του εκπαιδευτή, προσδιορίζει τις εκπαιδευτικές ανάγκες- ελλείψεις των υπαλλήλων που πρέπει να καλυφθούν μέσω των κατάλληλων επιμορφωτικών προγραμμάτων, συνεδρίων και σεμιναρίων (Okland & Okland,2001).

Η παροχή εκπαίδευσης στους εργαζόμενους είναι καθοριστική για την επίτευξη της στρατηγικής και των επιμέρους στόχων της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις επενδύουν τεράστια ποσά και χρησιμοποιούν τους ανάλογους πόρους. Για να έχει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα

η εκπαίδευση όπως δηλαδή α) να μάθει ο εργαζόμενος, β) να μεταφέρει και να αξιοποιήσει τη γνώση στη δουλειά του και γ) να επιτευχθούν οι συγκεκριμένοι στόχοι θα πρέπει να αντιμετωπισθεί σαν μια δραστηριότητα η οποία καθορίζει ο μέλλον της επιχείρησης. Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να καθορίσει τα στάδια της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Αυτά είναι τα ακόλουθα (Χυτήρης, 2018):

### 1<sup>ο</sup> Στάδιο: Εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών

Η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι μια διαδικασία συλλογής και ανάλυσης πληροφοριών δεδομένων και απόψεων για να εκτιμήσει η επιχείρηση αν χρειάζεται εκπαίδευση για το είδος σε ποια τμήματα για πόσους και ποιους πόση εκπαίδευση και πότε. Οι μέθοδοι και οι πηγές άντλησης αυτών των πληροφοριών είναι αρκετές και η κάθε μία ή συνδυασμός αυτών είναι κατάλληλη ανάλογα με το σκοπό της εκπαίδευσης. Οι συνήθεις μέθοδοι συλλογής πληροφοριών για τις εκπαιδευτικές ανάγκες είναι ερωτηματολόγια, έρευνα, δεδομένων και στοιχείων, συνεντεύξεις σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο, αξιολόγηση απόδοσης, γραπτές δοκιμασίες, κέντρα αξιολόγησης, καταγραφή κρίσιμων περιστατικών, ανάλυση καθηκόντων και ανάλυση επιχειρηματικών σχεδίων. Η συστηματική εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών είναι χρονοβόρα και κοστίζει σε χρήμα. Οι επιχειρήσεις για να διαπιστώσουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες τους βασίζονται κυρίως στα προβλήματα που παρουσιάζονται. Για να προσδιοριστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες ενός οργανισμού σωστά και με ακρίβεια θα πρέπει να λάβουν χώρα τέσσερα είδη αναλύσεων:

- Ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών σε επίπεδο επιχείρησης
- Ανάλυση εργασίας
- Ανάλυση εργαζομένων

### 2<sup>ο</sup> Στάδιο: Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Αφού γίνει η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών, η επιχείρηση σχεδιάζει το εκπαιδευτικό της πρόγραμμα με τέτοιο τρόπο ώστε να μεγιστοποιεί το αποτέλεσμα. Το στάδιο αυτό αποτελείται από τα εξής βήματα:

- Καθορισμός εκπαιδευτικών στόχων
- Προσδιορισμός καταλληλότητας εκπαιδευομένων
- Εφαρμογή αρχών μάθησης

### 3<sup>ο</sup> Στάδιο: Υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Σε αυτό το στάδιο η επιχείρηση πρέπει να επιλέξει τη καλύτερη μέθοδο εκπαίδευσης λαμβάνοντας υπόψη της κάποια κριτήρια όπως το κόστος εφαρμογής της μεθόδου, τον αριθμό των εκπαιδευομένων που πρόκειται να εκπαιδευτούν, τον τόπο της εκπαίδευσης. Κατά την διάρκεια ενός προγράμματος εκπαίδευσης στη θέση εργασίας, ο υπάλληλος ασκείται στην εκτέλεση καθηκόντων του και μαθαίνει να τα υλοποιεί τόσο στην άσκηση όσο και στις κατευθύνσεις και υποδείξεις του προϊσταμένου του ή του υπαλλήλου που έχουν ορίσει για το σκοπό αυτό. Ανάλογα με το χρόνο πραγματοποίησής της η εκπαίδευση διακρίνεται σε εισαγωγική, προαγωγική ή διαρκή.

#### 4<sup>ο</sup> Στάδιο: Αξιολόγηση τη εκπαίδευσης

Η εκπαιδευτική διαδικασία θα πρέπει να ολοκληρώνεται με την αξιολόγησή της, ως αξιολόγηση της εκπαίδευσης ορίζεται η συστηματική συλλογή και εκτίμηση στοιχείων και πληροφοριών που αφορούν την επίτευξη των στόχων του κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος. Ο στόχος της αξιολόγησης της εκπαίδευσης είναι να προσδιορισθεί η αποτελεσματικότητά της. Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης για να έχει αντικειμενικά και αξιόπιστα αποτελέσματα θα πρέπει να σχεδιαστεί κατάλληλα. Ένα σχέδιο αξιολόγησης περιλαμβάνει τη μέθοδο, το χρόνο που θα γίνει η αξιολόγηση και τις ομάδες από τις οποίες θα ληφθούν οι πληροφορίες. Η αναγκαιότητα της αξιολόγησης μπορεί να υποστηριχθεί με δύο βασικά επιχειρήματα:

- Κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα πραγματοποιείται με σκοπό να ικανοποιηθούν κάποιες ανάγκες και να επιτευχθούν κάποιοι μαθησιακοί στόχοι.
- Κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα συνεπάγεται μεγάλο κόστος λόγω της απουσίας των εργαζομένων από τα καθήκοντα τους. Θα πρέπει να ελέγχεται η αποτελεσματικότητα κάθε εκπαιδευτικής δραστηριότητας ώστε να επιλέγονται αυτές που έχουν αποδειχθεί πιο αποδοτικές.

Η αξιολόγηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος είναι πληρέστερη όταν γίνεται σε δύο στάδια: κατά το χρόνο της λήξης του και μετά από διάστημα λίγων μηνών, όταν υπάρχει πιο σαφής εικόνα για τα ουσιαστικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του προγράμματος καθώς και για την πρακτική του χρησιμότητα (Χυτήρης, 2018).

### **3.6 Η αναγκαιότητα της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού**

Η αναγκαιότητα της εκπαίδευσης των εργαζομένων σχετίζεται και με τις αλλαγές αλλά και τις συνθήκες που επικρατούν, τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον της



επιχείρησης. Συγκεκριμένα, οι αιτίες που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση είναι (Χυτήρης, 2001):

- Τεχνολογική πρόοδος. Απαιτούνται νέες ειδικότητες, νέες γνώσεις και εφαρμογή νέων μεθόδων και διαδικασιών.
- Νέες ανάγκες του καταναλωτή. Απαιτούνται νέες θέσεις εργασίας με διαφορετικό περιεχόμενο.
- Συγχωνεύσεις και εξαγορές. Απαιτούνται νέα οργανωσιακή κουλτούρα και νέες θέσεις εργασίας με διαφορετικό περιεχόμενο έργου.
- Νέος σχεδιασμός και οργανωτικές αλλαγές. Χρειάζονται νέες αρμοδιότητες και διευρυμένα καθήκοντα.
- Εκπαιδευτικό σύστημα. Υπάρχει διαφορά γνώσεων και δεξιοτήτων, μεταξύ αυτών που παρέχονται από το εκπαιδευτικό σύστημα και αυτών που απαιτούνται από την επιχείρηση.
- Διαφορά απόδοσης και αναποτελεσματική αξιοποίηση των παραγωγικών πόρων λόγω της ανεπάρκειας των εργαζομένων ή και της διαφορετικότητάς τους ως προς το σύστημα αξιών.

Τέλος, η αναγκαιότητα για εκπαίδευση προκύπτει όταν αλλάζουν τα σχέδια της επιχείρησης. Για παράδειγμα, όταν υπάρχει επέκταση σε μια νέα αγορά ή αντικατάσταση εξοπλισμού.

### **3.7 Παράγοντες που καθορίζουν την ανάγκη διαρκούς εκπαίδευσης του προσωπικού**

Αρκετές επιχειρήσεις παρέχουν πόρους, υποστήριξη και προωθούν τη συνεχή μάθηση. Οι επιχειρήσεις που καθιερώνουν την κουλτούρα της συνεχούς μάθησης παρέχουν την κατάρτιση και ανταμείβουν τη χρήση των νέων δεξιοτήτων και γνώσεων στην εργασία. Αυτό, στη συνέχεια διευκολύνει τους υπαλλήλους να αντιληφθούν την σημασία, την αξία, την συμβολή και την επίδραση της απόκτησης νέων γνώσεων και της ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων και ικανοτήτων, τις οποίες θα χρησιμοποιήσουν μελλοντικά σε εργασίες που απαιτούν περισσότερη ευθύνη και πρωτοβουλία και θα συμβάλλουν στην επιτυχή έκβαση του έργου τους (Okland & Okland, 2001).

Η εκπαίδευση του προσωπικού όταν γίνεται συστηματικά «οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του, ενώ βελτιώνει την ατομική απόδοση των

εργαζομένων και συνεισφέρει στη συνολική ανάπτυξη του οργανισμού» (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

Η ανάγκη για διαρκή επαγγελματική εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων των επιχειρήσεων προέρχεται από :

- Τις διαφορές μεταξύ των γνώσεων που έχουν οι νεοπροσλαμβανόμενοι υπάλληλοι και των απαιτήσεων του επαγγέλματος που θα ακολουθήσουν. Ο ρυθμός αλλαγής των εκπαιδευτικών προγραμμάτων της δευτεροβάθμιας και τριτοβάθμιας εκπαίδευσης υπολείπεται πάντα της μακροχρόνιας τάσης και της εξέλιξης των απαιτήσεων της αγοράς εργασίας.
- Την πρόοδο της τεχνολογίας η οποία διαφοροποιεί συνεχώς τις ικανότητες και το απαιτούμενο είδος γνώσεων σε κάθε ειδικότητα. Τις προαγωγές των εργαζομένων σε θέσεις με μεγαλύτερες ευθύνες, οι οποίες κάνουν απαραίτητη την εκπαίδευση σε θέματα υποκίνησης, ηγεσίας, επικοινωνίας, δυναμικής των ομάδων.
- Τις αναπροσαρμογές και αναδιαρθρώσεις στη λειτουργία της επιχείρησης, οι οποίες επιβάλλονται από τον αναπροσανατολισμό των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.
- Τον αναγκαίο εμπλουτισμό των γενικότερων γνώσεων των εργαζομένων με τις νέες εξελίξεις της επιστήμης και της τεχνολογίας και με τις αλλαγές που συντελούνται στο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον.

### **3.8 Επένδυση στην εκπαίδευση και ποιοι εκπαιδεύονται από τις επιχειρήσεις**

Η εκπαίδευση του ατόμου σε θέματα που αφορούν την εργασία, την επαγγελματική εκπαίδευση είναι απαραίτητη από την στιγμή που δεν παρέχεται από τη δημόσια εκπαίδευση αποτελεί ευθύνη των επιχειρήσεων. Επίσης για τις επιχειρήσεις η εκπαίδευση αποτελεί ουσιαστική επένδυση εφόσον γίνεται πρόβλεψη για σημαντικό ποσό που θα διατεθεί για την εκπαίδευση των νέων, μετεκπαίδευση των παλαιών και επιμόρφωση των στελεχών. Με την εκπαίδευση επιτυγχάνεται η συμμόρφωση του νέου προσωπικού με τους υπάρχοντες κανόνες λειτουργίας της επιχείρησης και αναπτύσσεται η δυνατότητα εφαρμογής σύγχρονων μεθόδων παραγωγής και καινοτομιών που με τη σειρά τους συμβάλλουν στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης αλλά και των κερδών της. Επιτυγχάνεται επίσης αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Από την άλλη με την αύξηση της απόδοσης τους οι εργαζόμενοι βελτιώνουν τις αποδοχές τους και μειώνουν τις πιθανότητες απολύσεων.

Σε αυτό το σημείο να αναφέρουμε ότι η επίτευξη των στόχων των επιχειρήσεων εξαρτάται από το ανθρώπινο κεφάλαιο που σημαίνει ότι η επένδυση στην εκπαίδευση του ατόμου πρέπει να θεωρείται μια κερδοφόρα επένδυση. Με λίγα λόγια η εκπαίδευση πρέπει να αντιμετωπίζεται ως επένδυση από τις επιχειρήσεις και όχι σαν επιπλέον κόστος καθώς τα εκπαιδευτικά προγράμματα σχεδιάζονται σύμφωνα με τις ανάγκες και τους στόχους των επιχειρήσεων.

Το προσωπικό που εκπαιδεύεται στην κάθε επιχείρηση, ταξινομείται στις παρακάτω κατηγορίες όπως επισημαίνει ο Μάντζαρης (2003):

- Στο νέο προσωπικό χωρίς πείρα. Γίνεται προσπάθεια μέσω της εκπαίδευσης πριν την τοποθέτηση τους στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης, να ενημερωθούν οι εργαζόμενοι για τη φύση της εργασίας τους, όπως επίσης και το περιβάλλον και τους στόχους της επιχείρησης. Επίσης το προσωπικό χωρίς πείρα πρέπει να αποκτήσει γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες οι οποίες ίσως αποκλίνουν σε σημαντικό βαθμό από αυτές που απέκτησε μέσω της εκπαίδευσής του είτε δευτεροβάθμια είτε τριτοβάθμια.
- Στο νέο προσωπικό που διαθέτει πείρα. Το νεοπροσλαμβανόμενο ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει πείρα εντάσσεται σε διαφορετικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα από αυτό που αναφέρθηκε αφού οι ανάγκες επιμόρφωσής του δεν είναι τόσες όσες σε ένα νέο προσωπικό που δεν έχει εργαστεί ξανά και στην ουσία χρειάζεται διεύρυνση των γνώσεων του και ενίσχυση των δεξιοτήτων του, έτσι ώστε να ικανοποιεί τις απαιτήσεις της επιχείρησης.
- Στο κανονικό προσωπικό. Η εκπαίδευση σε όλο το προσωπικό πρέπει να είναι διαρκής και να αποβλέπει στη συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών της. Είτε γίνεται μέσα στην επιχείρηση είτε έξω από αυτήν, για παράδειγμα με την αποστολή μέρους του προσωπικού σε εκπαιδευτικά σεμινάρια, εκθέσεις και εκπαιδευτικά ταξίδια, η εκπαίδευση έχει ως σκοπό να διευρύνει τους ορίζοντες των εργαζομένων προς όφελος τόσο της επιχείρησης όσο και του ίδιου του εργαζόμενου.

### **3.9 Προκλήσεις για το μέλλον**

Η τεχνολογική πρόοδος, η παγκοσμιοποίηση, η κλιματική αλλαγή και η δημογραφική γήρανση στις ανεπτυγμένες οικονομίες, επιφέρουν ριζικές αλλαγές στον κόσμο της παραγωγής και της εργασίας διαμορφώνουν νέα δεδομένα σχετικά με το πως, που και από ποιους παράγονται τα προϊόντα και οι υπηρεσίες, οδηγούν στην ανάδυση νέων μορφών απασχόλησης

και επιχειρηματικής οργάνωσης και επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι ασκούν τα εργασιακά τους καθήκοντα. Η ισχυρή και διατηρήσιμη ανάκαμψη της ελληνικής οικονομίας η μείωση του υψηλού ποσοστού ανεργίας, οι αυξανόμενες ανάγκες σε ψηφιακές δεξιότητες και σε δεξιότητες που θα υποστηρίξουν τη μετάβαση προς ένα οικονομικά και περιβαλλοντικά βιώσιμο παραγωγικό μοντέλο.

Οι προκλήσεις που δημιουργούνται από τα παραπάνω ζητήματα σημαίνουν ότι οι εταιρίες που θέλουν να παραμείνουν ανταγωνιστικές σε διεθνείς, περιφερειακές ή ακόμα και τοπικές αγορές, πρέπει να επενδύσουν στην ανάπτυξη ενός περισσότερο εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού, προς την καλλιέργεια εξειδικευμένων ικανοτήτων σε νέους τομείς και προς την απόκτηση ενός υψηλότερου επιπέδου βασικής μόρφωσης και εκπαίδευσης έτσι ώστε να αυξήσουν την ευελιξία.

### **3.10 Η σημασία της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον**

Ο τομέας της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί ένα νέο και διαρκώς εξελισσόμενο επιστημονικό πεδίο, στο οποίο παρατηρείται έλλειψη ερευνητικών δεδομένων. Ενδεικτικά, είναι η απουσία μελετών, εισηγήσεων οι οποίες αξιοποιούν τα πρωτογενή στοιχεία κυρίως στην Ελλάδα αλλά και διεθνώς με εξαίρεση τις ΗΠΑ και τη Μεγάλη Βρετανία (Russ-Eft and Hatcher, 2003). Δύο δεκαετίες πριν όσοι ασχολούνταν με την ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού στο πλαίσιο των επιχειρήσεων δεν γίνονταν εύκολα αποδεκτοί ως επαγγελματίες. Σε αυτό συνέβαλε σημαντικά η σύγχυση που επικρατούσε τότε ως προς τον ρόλο και τη σημασία των δράσεων κατάρτισης και ανάπτυξης (Garavan, Barnicle and Heraty, 1993). Η αναγνώριση της σπουδαιότητας της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού αυξήθηκε σημαντικά τα τελευταία χρόνια λόγω της σύνδεσής της με την επιχειρησιακή στρατηγική. Έγινε αποδεκτό ότι η απαραίτητη προϋπόθεση προκειμένου ένας οργανισμός να υιοθετήσει μια επιτυχημένη στρατηγική σε οποιοδήποτε τομέα και αν αυτός δραστηριοποιείται είναι η ύπαρξη των κατάλληλων ανθρώπων που θα αναλάβουν την υλοποίησή της (Papalexandris and Chalikias, 2002). Σημαντικό ρόλο είχε και η αναγνωσιμότητα των επαγγελματιών που δραστηριοποιούνται στον χώρο η οποία προήλθε σε μεγάλο βαθμό από την προσφορά διακεκριμένων και ανταγωνιστικών πανεπιστημιακών προγραμμάτων ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού (Wilson, 2005). Ακόμα, στην αναγνώριση της σπουδαιότητας της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού συνέβαλε και η ανάγκη προσαρμογής των επιχειρήσεων και οργανισμών στις συνεχώς

μεταβαλλόμενες κοινωνικοοικονομικές συνθήκες, στις ραγδαίες τεχνολογικές αλλαγές και στις νέες απαιτήσεις που συνοδεύουν τη σύγχρονη παγκοσμιοποιημένη κοινωνία. Οι οργανισμοί βρίσκονται σήμερα αντιμέτωποι με πληθώρα προκλήσεων, όπως η αυξημένη πίεση για ταχεία δράση και εξασφάλιση καινοτομίας, η ανάγκη για οικονομική απόδοση, οι συνεχείς τεχνολογικές εξελίξεις, η ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου, οι αλλαγές στα δημογραφικά στοιχεία του εργατικού δυναμικού και η ραγδαία ανάπτυξη του τομέα των υπηρεσιών (Ruona and Gibson, 2004). Με δεδομένο όλες αυτές τις προκλήσεις που επηρεάζουν άμεσα τόσο το περιεχόμενο της εργασίας όσο και τον τρόπο εκτέλεσής της το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και αναδεικνύεται ως ο κύριος παράγοντας διαφοροποίησης ανάμεσα σε επιχειρήσεις και οργανισμούς.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτιέται όταν η επιχείρηση ακολουθεί μια στρατηγική που προσθέτει αξία και συνδυάζει τους πόρους της με τέτοιο τρόπο ώστε να μην μπορούν να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές της. Σύμφωνα με τον Wilson (2005) η κύρια πηγή διαφοροποίησης αποτελεί η γνώση και κατ' επέκταση και τα άτομα ως φορείς της γνώσης σε αντίθεση με τις παραδοσιακές πηγές όπως το κεφάλαιο και τα πάγια περιουσιακά στοιχεία. Η γνώση αποτελεί ένα συστατικό στοιχείο της επιχείρησης το οποίο δεν μπορεί να αντιγραφεί εύκολα από τους ανταγωνιστές γιατί εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το συγκεκριμένο πλαίσιο στο οποίο εντοπίζεται. Με λίγα λόγια αν και η γνώση μπορεί να διαχυθεί σε έναν άλλο οργανισμό διαφέρει ο τρόπος με τον οποίο εφαρμόζεται από τα μέλη του. Ένα άλλο στοιχείο που διαφοροποιεί τη γνώση από τους υλικούς πόρους και δείχνει την υπεροχή της είναι ότι με το πέρασμα του χρόνου αυξάνεται ενώ οι υλικοί πόροι φθείρονται. Η αναγνώριση της αξίας των εργαζομένων και της συνεχούς ανανέωσής τους έφεραν στο προσκήνιο την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Στην ενδυνάμωση της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού ως λειτουργία συνέβαλε η αυξανόμενη συνειδητοποίηση ότι η επίτευξη των οργανωσιακών στόχων και η επιχειρηματική και οργανωτική αποτελεσματικότητα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ατομική και ομαδική αποτελεσματικότητα στο πλαίσιο των επιχειρήσεων. Η μείωση των εργασιακών θέσεων που απαιτούν μέτριου επιπέδου δεξιότητες ως αποτέλεσμα του αυτοματισμού αλλά και της στροφής των επιχειρήσεων προς τις αναπτυσσόμενες οικονομίες για τη διεκπεραίωση σχετικών εργασιών γιατί εκεί υπάρχει φτηνό εργατικό δυναμικό (Walton, 1999). Η έμφαση που δίνεται στην ανάπτυξη δεξιοτήτων ευελιξίας, προσαρμογής, καινοτομίας, διαχείρισης της αβεβαιότητας, συνεργασίας, επικοινωνίας και ανάλυσης αλλά και στη μάθηση με στόχο την ενίσχυση της

επιχειρηματικότητας. Πρωταρχικό ρόλο όμως έχει η ανάπτυξη της ικανότητας μάθησης με αποτέλεσμα να τονίζεται περισσότερο και από τις εξειδικευμένες τεχνικές γνώσεις και δεξιότητες (Grieves and Redman, 1999). Η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλει σημαντικά στην ενίσχυση της λειτουργικής ευελιξίας των επιχειρήσεων. Και αυτό γιατί καθιστά τους εργαζόμενους ικανούς να ασκούν διαφορετικά καθήκοντα. Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις διαφόρων έργων και αντιμετωπίζει το κόστος των απουσιών και τις αρνητικές επιπτώσεις των ενδεχόμενων αποχωρήσεων εργαζομένων. Η λειτουργική ευελιξία έχει τρεις μορφές α) οριζόντια ευελιξία, όταν ο εργαζόμενος μετακινείται σε διαφορετικές εργασίες του ίδιου επιπέδου δεξιοτήτων δηλαδή όταν διευρύνεται το φάσμα των καθηκόντων του με παρεμφερείς υποχρεώσεις, β) κάθετη ευελιξία, όταν ο εργαζόμενος αναλαμβάνει να εκτελέσει μια επιπλέον εργασία ανώτερης ή κατώτερης βαθμίδας ή όταν μετακινείται σε διάφορες θέσεις και γ) γεωγραφική ευελιξία, όταν ο εργαζόμενος μετακινείται σε διαφορετική περιοχή (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2010).

Η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού συντελεί στην αύξηση της ελκυστικότητας του οργανισμού και στη μείωση των ποσοστών αποχώρησης των εργαζόμενων. Έχει αποδειχθεί συχνά οι εργαζόμενοι να αποχωρούν από μια επιχείρηση επειδή θεωρούν ότι στο πλαίσιο κάποιας άλλης μπορούν να αναπτυχθούν και να εξελιχθούν περαιτέρω, να αισθανθούν πιο παραγωγικοί και να συνεισφέρουν σε μεγαλύτερο βαθμό στην επίτευξη των οργανωσιακών της στόχων. Τους δίνεται η δυνατότητα να αυξήσουν τις οικονομικές τους απολαβές, την αποδοχή και αναγνώρισή τους στο εργασιακό περιβάλλον. Αν και η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλει στον περιορισμό των παραγόντων που οδηγούν τους εργαζόμενους σε αποχώρηση, ορισμένες φορές τα υψηλά ποσοστά αποχωρήσεων των εργαζόμενων μιας επιχείρησης έχουν ως αποτέλεσμα να μην γίνονται επενδύσεις σε δράσεις ανάπτυξης (Carmeli and Weisberg, 2006). Εκτός από τη μείωση των ποσοστών αποχώρησης των εργαζόμενων και την αύξηση της δέσμευσής τους η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού έχει πολλά σημαντικά οφέλη για την επιχείρηση. Σε αυτά περιλαμβάνονται: α) η αντιμετώπιση συγκεκριμένων προβλημάτων απόδοσης ατόμων ή ομάδων και κατ' επέκταση η βελτίωση της αποτελεσματικότητάς τους και η αύξηση της παραγωγικότητάς τους, β) η μείωση του κόστους, γ) η ενίσχυση των ικανοτήτων των εργαζόμενων που κρίνονται απαραίτητες για την υλοποίηση των στρατηγικών στόχων, δ) η βελτίωση των επιπέδων ικανοποίησης των πελατών, ε) η αύξηση του αριθμού των υποψηφίων εργαζόμενων που προσελκύει, ζ) η προετοιμασία των εργαζόμενων για την ανάληψη πιο απαιτητικών ρόλων στο μέλλον, θ) η ύπαρξη και ενίσχυση κουλτούρας μάθησης, δημιουργικότητας και καινοτομίας.

Τα οφέλη της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού είναι πολλαπλά όχι μόνο για τον οργανισμό, όπου διεξάγονται οι σχετικές δράσεις, αλλά και για τους εργαζόμενους που συμμετέχουν σε αυτές τις δράσεις. Στα οφέλη για τους εργαζόμενους συμπεριλαμβάνεται η ενίσχυση του επαγγελματικού τους προφίλ και κατ'επέκταση της ανταγωνιστικότητάς τους. Εσωτερικά στον οργανισμό λόγω της απόκτησης των απαραίτητων εφοδίων τόσο για την ορθή εκτέλεση των καθηκόντων τους, εξασφαλίζοντας έτσι τη θέση εργασίας τους, όσο και για την επιτυχημένη ανάληψη ανώτερων ιεραρχικά εργασιακών ρόλων, αυξάνοντας τις πιθανότητες για την εξέλιξη της καριέρας τους. Ακόμα όφελος είναι και η ενίσχυση της εξωτερικής ανταγωνιστικότητας των ατόμων όσο αφορά στην αγορά εργασίας με αποτέλεσμα τη βελτίωση της απασχόλησής τους. Σημαντικά οφέλη αποτελούν: α) η ενίσχυση της αυτοπεποίθησης των εργαζομένων, β) η αύξηση της ικανοποίησής τους από τη εργασία λόγω της απόκτησης αρμοδιοτήτων, γ) η αίσθηση του επιτεύγματος λόγω της σωστής εκτέλεσης των καθηκόντων, δ) η παροχή επίσημης και ουδέτερης ανατροφοδότησης για την απόδοσή τους και ε) η αυτοπραγμάτωσή τους ως αποτέλεσμα της μάθησης, της προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης (Jackson, Schuler and Wener, 2009).

Τέλος καθοριστικής σημασίας είναι ο τρόπος με τον οποίο οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζονται στο πλαίσιο του οργανισμού γίνονται αντιληπτές από τους εργαζόμενους. Όταν οι πρακτικές αξιολογούνται θετικά τότε αυξάνεται η αφοσίωση των εργαζομένων στον οργανισμό και βελτιώνεται η εργασιακή τους απόδοση. Οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τις πρακτικές αυτές ως ένα μέσο υποστήριξης, ως μία μορφή εξατομικευμένης δέσμευσης από τον οργανισμό, την οποία ανταποδίδουν με θετικές στάσεις και συμπεριφορές. Κατά συνέπεια ο βαθμός δέσμευσης των εργαζομένων σχετίζεται με τη χρησιμότητα που θεωρούν ότι έχουν για τους ίδιους συγκεκριμένες πρακτικές. Οι διαφορετικές ομάδες εργαζομένων θεωρούν χρήσιμες διαφορετικές πρακτικές άρα η δέσμευση διαφορετικών ομάδων εργαζομένων εξαρτάται από την ικανοποίησή τους με διαφορετικές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού. Για αυτό και ο σχεδιασμός μιας στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού είναι μια πολύπλοκη διαδικασία, καθώς αυτή θα πρέπει να διαφοροποιείται, προκειμένου να εξυπηρετούνται οι ξεχωριστές ανάγκες διαφορετικών ομάδων εργαζομένων (Rayton, 2006)

### **3.11 Σχέση ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού και επιχειρησιακής στρατηγικής**

Η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού για να είναι αποτελεσματική πρέπει να είναι σύμφωνη με την επιχειρησιακή στρατηγική. Όσον αφορά στην επιχειρησιακή στρατηγική ο

οργανισμός αφού αναλύσει το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον επιλέγει τη στρατηγική εκείνη που αξιοποιεί τα δυνατά του σημεία, ελαχιστοποιεί τα αδύνατα του σημεία, εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος και αντιμετωπίζει τις απειλές που υπάρχουν. Με την εν λόγω στρατηγική σχεδιάζει και υλοποιεί τις λειτουργικές στρατηγικές, τις στρατηγικές που αναπτύσσονται σε επίπεδο λειτουργικών τμημάτων. Μεταξύ αυτών περιλαμβάνεται και η στρατηγική διοίκησης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να διασφαλιστεί ότι επιλέγονται, παρακινούνται, αξιολογούνται και αναπτύσσονται οι κατάλληλοι εργαζόμενοι. Εκείνοι που συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, επηρεάζοντας έτσι θετικά την οργανωσιακή του απόδοση. Η επιχειρησιακή στρατηγική επηρεάζει τη φιλοσοφία διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, η οποία εκφράζεται με μια γενική δήλωση που αφορά στην αξία που αποδίδεται στους εργαζόμενους στο πλαίσιο της επιχείρησης. Η φιλοσοφία με τη σειρά της επηρεάζει τη στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού, τον τρόπο με τον οποίο διοικείται το ανθρώπινο δυναμικό και τον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνονται οι πολιτικές και πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού. Η στρατηγική με τη σειρά της επηρεάζει τις πολιτικές υλοποίησής της, δηλαδή το πλαίσιο, τις αξίες και τις αρχές που ακολουθούνται. Συνεχίζοντας με το πεδίο επιρροής της στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού, περιλαμβάνεται ο τρόπος υλοποίησης των πολιτικών, δηλαδή οι μέθοδοι και οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζονται αλλά και οι ενέργειες που απαιτούνται για την υλοποίηση των μεθόδων.

Στη συνέχεια θα εξετάσουμε τις εναλλακτικές στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού. Έμφαση δίνεται στις δεξιότητες που κρίνονται κάθε φορά απαραίτητες αλλά και στον ρόλο που αποδίδεται στις δράσεις ανάπτυξης ανάλογα με την επιχειρησιακή στρατηγική που ακολουθείται. Στην περίπτωση της στρατηγικής συγκέντρωσης στο προϊόν (concentration) που στόχος είναι η βελτίωση, ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της επιχείρησης δίνεται έμφαση στη διατήρηση αλλά και στην ενίσχυση των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού. Η συνεχής εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων αποτελεί προτεραιότητα προκειμένου να ενημερωθούν για τις τεχνολογικές εξελίξεις σχετικά με την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Στη περίπτωση που ακολουθείται στρατηγική επέκτασης σε άλλους κλάδους (diversification) δίνεται έμφαση στην επιλογή στελεχών από την αγορά με εξειδικευμένη γνώση προκειμένου να μεταφέρουν τις γνώσεις και εμπειρίες τους στα υπόλοιπα μέλη της επιχείρησης. Όταν η επέκταση γίνεται μέσω συμμαχιών, εξαγορών και συγχωνεύσεων δίνεται έμφαση στην ανάπτυξη ικανοτήτων διαπραγμάτευσης, επίλυσης συγκρούσεων και διαχείρισης κρίσεων. Στην περίπτωση που ακολουθείται στρατηγική σταθερότητας δεν υπάρχουν αλλαγές σε επίπεδο



πολιτικών ή συστημάτων ανθρώπινου δυναμικού ενώ στη περίπτωση που ακολουθείται η στρατηγική συρρίκνωσης συνήθως μειώνεται ο αριθμός των εργαζομένων.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η ανάλυση των επιπτώσεων της επιχειρηματικής στρατηγικής (business strategy) στη στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού. Η επιχειρηματική στρατηγική αναφέρεται στη στρατηγική σε επίπεδο επιχειρηματικής μονάδας που υλοποιείται ανά κλάδο, τμήμα ή προϊόν. Στην περίπτωση που ακολουθείται στρατηγική καινοτομίας και ο στόχος είναι η προσφορά του νέου προϊόντος ή υπηρεσίας στην αγορά που διαφοροποιείται από τον ανταγωνισμό, ενθαρρύνεται η δημιουργικότητα και η ανάληψη ρίσκου. Έμφαση δίνεται στην ευελιξία των εργαζομένων και στην ανάπτυξη ικανοτήτων συνεργασίας και ομαδικής εργασίας. Στόχος είναι ο πειραματισμός των εργαζομένων με νέους τρόπους σκέψης και επίλυσης προβλημάτων αλλά και η ανταλλαγή ιδεών και εμπειριών μέσω της ομαδικής εργασίας (Ξηροτύρη & Κουφίδου, 2010).

Στη συνέχεια θα αναφερθούμε στις επιπτώσεις της επιχειρηματικής στρατηγικής στην περίπτωση που ακολουθείται στρατηγική ποιότητας. Έμφαση δίνεται στη συνεχή και συστηματική εκπαίδευση των εργαζόμενων σε θέματα ποιότητας. Στο επίκεντρο βρίσκονται οι τεχνολογικές εξελίξεις όσον αφορά στην παραγωγή προϊόντων αλλά και την προσφορά υπηρεσιών. Ακόμα ενθαρρύνεται η ικανότητα διαχείρισης των αλλαγών και η προσαρμοστικότητα των εργαζόμενων. Στην περίπτωση που ακολουθείται στρατηγική χαμηλού κόστους που δίνει έμφαση στον περιορισμό του κόστους είτε μέσω της μείωσης του προσωπικού είτε μέσω της νέας τεχνολογίας. Υλοποιούνται προγράμματα κατάρτισης για την απόκτηση δεξιοτήτων που συμβάλλουν στην αύξηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας συμπεριλαμβανομένων και εκείνων που σχετίζονται με τη χρήση της τεχνολογίας. Σε γενικές γραμμές η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των εργαζόμενων δεν αποτελεί προτεραιότητα και αντιμετωπίζεται περισσότερο σαν κόστος (Ξηροτύρη & Κουφίδου, 2010).

Ανεξάρτητα από την επιχειρησιακή στρατηγική και κατ' επέκταση τη στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού που ακολουθείται, οι κύριες αρμοδιότητες της διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού ιδιαίτερα όσον αφορά στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζόμενων είναι οι εξής :

- Ανάλυση των αναγκών ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού ανάλογα με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Η ανάλυση αναγκών γίνεται συνήθως σε τρία επίπεδα. Το πρώτο επίπεδο είναι η επιχείρηση, ανάλογα με τους βραχυχρόνιους και μακροχρόνιους στόχους της επιχείρησης, τους δείκτες αποτελεσματικότητάς της και το

οργανωσιακό κλίμα καθορίζονται οι απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες που χρειάζεται να διαθέτουν οι εργαζόμενοι. Το δεύτερο επίπεδο είναι αυτό της θέσης, στο πλαίσιο του οποίου εξετάζεται το περιεχόμενο των εργασιών που εκτελούνται τη δεδομένη χρονική στιγμή καθώς και εκείνων που είναι απαραίτητες για τον οργανισμό στο μέλλον. Τέλος το τρίτο επίπεδο είναι το ατομικό του οποίου αναλύονται τα προσόντα και οι ικανότητες των κατόχων των θέσεων εργασίας με στόχο να διαπιστωθούν οι περιοχές βελτίωσης. Πιθανές πηγές πληροφόρησης είναι η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, οι προσωπικές τους εκτιμήσεις αλλά και η ανατροφοδότηση από συνεργάτες ίδιου, κατώτερου ή ανώτερου επιπέδου.

- Καθορισμός των στόχων ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού.
- Επιλογή των κατάλληλων μεθόδων ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού.
- Επιλογή συμμετεχόντων και εκπαιδευτών συμβούλων.
- Σχεδιασμός, υποστήριξη και αξιολόγηση της διαδικασίας ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού.
- Προϋπολογισμός της διαδικασίας ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού.

Η συνεχής μέτρηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας της διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού αλλά και των ίδιων των εργαζόμενων κρίνεται αναγκαία δεδομένου ότι η διοίκηση των επιχειρήσεων απαιτεί μετρήσιμα και συγκεκριμένα στοιχεία για τη θετική συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού στην επίτευξη των στρατηγικών της στόχων. Συγκεκριμένα απαιτούνται: α) μετρήσιμα στοιχεία για τις δραστηριότητες της διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού, β) μετρήσιμα στοιχεία για τις συμπεριφορές των εργαζόμενων ως αποτέλεσμα των προηγούμενων δραστηριοτήτων και γ) μετρήσιμα στοιχεία για τα οργανωσιακά αποτελέσματα των συμπεριφορών των εργαζόμενων.

Μέσα από την ανάλυση βλέπουμε ότι για να μεγιστοποιηθούν τα οφέλη από την υλοποίηση της στρατηγικής διοίκησης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, οι επιχειρήσεις πρέπει αρχικά να προσδιορίσουν τι περιμένουν από την εφαρμογή της συγκεκριμένης στρατηγικής. Επιδιώκεται η εξασφάλιση ανθρώπινου δυναμικού με γνώσεις και συμπεριφορές που συνεισφέρουν στην υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής. Ένα ανθρώπινο δυναμικό ικανό να αναπτύξει και να εφαρμόσει πολιτικές και διαδικασίες παραγωγής και εξυπηρέτησης οι οποίες προσελκύουν και διατηρούν ικανοποιημένους πελάτες γεγονός που οδηγεί στη χρηματοοικονομική ανάπτυξη της επιχείρησης.

Επομένως, η διαδικασία απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο πλαίσιο των επιχειρήσεων σύμφωνα με την προσέγγιση που αναγνωρίζει την καθοριστική συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει τα εξής τρία στάδια:

- Προσδιορισμός των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης και επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής για την επίτευξη τους.
- Προσδιορισμός της κουλτούρας, των ικανοτήτων και των συμπεριφορών του ανθρώπινου δυναμικού για την υλοποίηση των στρατηγικών στόχων και της στρατηγικής της επιχείρησης.
- Προσδιορισμός των τρόπων ανάπτυξης της απαιτούμενης κουλτούρας και των απαραίτητων ικανοτήτων και συμπεριφορών του ανθρώπινου δυναμικού δηλαδή των κατάλληλων συστημάτων, πολιτικών, πρακτικών και διαδικασιών διοίκησης των εργαζόμενων.

Συνεπώς η συμμετοχή των υπεύθυνων για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στην ομάδα σχεδιασμού και υλοποίησης της επιχειρησιακής στρατηγικής αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Με αυτόν τον τρόπο εξασφαλίζεται η γνώση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης και ο σχεδιασμός πολιτικών που θα καταστήσουν τους εργαζόμενους ικανούς για την επίτευξή τους (Ξυροτήρη & Κουφίδου, 2010).

### **3.12 Εναλλακτικές προσεγγίσεις του ρόλου της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού**

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις στρέφουν το ενδιαφέρον τους στο ρόλο της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού. Διάφοροι ρόλοι μπορούν να της αποδοθούν οι οποίοι εξετάζουν τις διάφορες φιλοσοφίες που ενδέχεται να αποτελούν τη συμβολή του σχετικού τμήματος στη διαμόρφωση της επιχειρησιακής στρατηγικής και της στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού. Σχετικά με τις φιλοσοφίες που υπάρχει περίπτωση να υιοθετηθούν επισημαίνεται ότι η επιλογή μιας συγκεκριμένης φιλοσοφίας επηρεάζει όχι μόνο την τελική επιλογή των δραστηριοτήτων ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού αλλά και την οργάνωση, την εφαρμογή και τον τρόπο αξιολόγησής τους. Επομένως, οι φιλοσοφίες παρέχουν ένα θεωρητικό πλαίσιο για τον εντοπισμό του ρόλου ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού σε μια συγκεκριμένη επιχείρηση. Ακολουθούν οι σχετικές φιλοσοφίες που έχουν προταθεί ανά αντιθετικά ζεύγη με αναφορά στα κύρια χαρακτηριστικά που τις διαφοροποιούν:

- Παρεμβατική: ο οργανισμός είναι υπεύθυνος για την ανάπτυξη των εργαζόμενων η οποία αποσκοπεί στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.
- Εθελοντισμός: οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν την ευθύνη για την ανάπτυξή τους.
- Συγκεντρωτική: το τμήμα ή η διεύθυνση ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού έχει την αποκλειστική ευθύνη για την ανάπτυξη των εν λόγω δράσεων.
- Αποκεντρωτική: διάφορες ομάδες εργαζόμενων που εμπλέκονται στις δράσεις ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού όπως σύμβουλοι, μεσαία και ανώτερα διοικητικά στελέχη συνεργάζονται και αναλαμβάνουν από κοινού την ευθύνη για την επιλογή, οργάνωση και εφαρμογή των σχετικών δραστηριοτήτων.
- Παραδοσιακή: οι εργαζόμενοι συμμετέχουν σε πλήθος δραστηριοτήτων στην αρχή της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας δεδομένης της επικρατούσας αντίληψης ότι η ανάγκη για μάθηση μειώνεται κατά τη διάρκεια της καριέρας τους με το πέρασμα του χρόνου.
- Συνεχής ανάπτυξη: η ανάπτυξη των εργαζόμενων είναι διαρκής σε όλη την επαγγελματική τους σταδιοδρομία με δεδομένο ότι οι τεχνολογικές και πολιτικές αλλαγές επηρεάζουν διαρκώς τις οργανωτικές απαιτήσεις.
- Ωφελιμιστική: η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μια επένδυση η οποία θα πρέπει να οδηγεί σε άμεσα, ορατά και μετρήσιμα οργανωτικά οφέλη. Συνδέεται άμεσα με συγκεκριμένες εργασιακές λειτουργίες και με καθορισμένα πρότυπα απόδοσης.
- Ανθρωπιστική: οι εργαζόμενοι έχουν το δικαίωμα να αναπτύξουν τις γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες προκειμένου να εξελιχθούν επαγγελματικά αλλά και να ωφεληθούν σε προσωπικό επίπεδο. Τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού δεν εξαρτώνται μόνο από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των ατόμων, τα κίνητρα και τους στόχους τους αλλά και το πλήθος άλλων παραγόντων. Όπου περιλαμβάνεται ο βαθμός ενθάρρυνσης της εφαρμογής της μάθησης στον χώρο εργασίας και η γενικότερη οικονομική κατάσταση (Zidan, 2001).

Η αναφορά στις φιλοσοφίες της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού ολοκληρώνεται ότι μια από τις παραπάνω φιλοσοφίες ή ακόμα και ένας συνδυασμός αυτών μπορεί να αποτελεί τη βάση της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού σε διάφορους οργανισμούς ή και ακόμη στο πλαίσιο ενός οργανισμού σε διαφορετικά οργανωτικά επίπεδα ή σε διαφορετικές χρονικές περιόδους.

### 3.13 Σύγχρονες μέθοδοι ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού

Υπάρχουν πάρα πολλές μέθοδοι για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού για αυτό οι ακαδημαϊκοί και οι επαγγελματίες συναντούν συχνά δυσκολίες στην προσπάθεια της περιγραφής τους. Μέχρι σήμερα έχουν προταθεί διάφορες προσεγγίσεις για την κατηγοριοποίηση των μεθόδων αυτών.

Μία πρώτη προσέγγιση προτείνει τρεις κατηγορίες μεθόδων, τις άτυπες, τις μη τυπικές και τις τυπικές. Η πρώτη αναφέρεται σε άτυπες διαδικασίες δηλαδή σε μη προγραμματισμένες οι οποίες όμως αποτελούν μέρος των καθημερινών δραστηριοτήτων των στελεχών και στοχεύουν στην εκτέλεση ενός συγκεκριμένου έργου χωρίς να θέτουν αναπτυξιακούς στόχους. Η γνώση προκύπτει ασυνείδητα μέσω της εμπειρίας και είναι άμεσα εφαρμόσιμη. Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει σύνθετες διαδικασίες που στοχεύουν στην εκτέλεση ενός συγκεκριμένου έργου έχοντας παράλληλα και αναπτυξιακούς στόχους. Η γνώση στην περίπτωση αυτή είναι άμεσα εφαρμόσιμη και προκύπτει μέσω της εμπειρίας αλλά συνειδητά. Η τρίτη κατηγορία περιλαμβάνει τις επίσημες και προσχεδιασμένες δράσεις ανάπτυξης που έχουν συγκεκριμένους αναπτυξιακούς στόχους και συνήθως σχεδιάζονται από επαγγελματίες ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού. Η γνώση μπορεί να είναι άμεσα εφαρμόσιμη εάν γίνεται στο πλαίσιο της εκτέλεσης ενός έργου ή πιο θεωρητική εάν γίνεται στο πλαίσιο ενός μαθήματος αλλά προκύπτει συνειδητά (Mumford,1997).

Η δεύτερη προσέγγιση ταξινομεί τις μεθόδους σε τέσσερις κατηγορίες ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο των εργαζόμενων στους οποίους αυτές απευθύνονται. Διακρίνονται σε μεθόδους για: α) εργαζόμενους όλων των επιπέδων, β) υπάλληλος, γ) κατώτερα και μεσαία διοικητικά στελέχη και δ) ανώτερα διοικητικά στελέχη (Ξυροτήρη & Κουφίδου,2010).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Στο μέρος αυτό θα δούμε τη σημασία που αποδίδεται από τις ίδιες τις επιχειρήσεις στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους και πως αυτή συμβάλει στην ανταγωνιστικότητά τους. Αφού μελετήθηκε το σχετικό θεωρητικό πλαίσιο, η έρευνα που ακολουθεί, έχει σκοπό να διερευνήσει τον τρόπο που υιοθετείται και εφαρμόζεται στη πράξη το εν λόγω θέμα. Με βάση το σκοπό και τους στόχους της έρευνας αποφασίστηκε να γίνει μια ποιοτική έρευνα, η οποία βασίζεται κυρίως σε πηγές για την άντληση των στοιχείων που επικεντρώνονται στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στο πλαίσιο λειτουργίας της επιχείρησης που δραστηριοποιείται σε πραγματικό χρόνο. Τα στοιχεία προέρχονται από σχετικές ακαδημαϊκές έρευνες και συστηματικές μελέτες, αλλά και εταιρικά έντυπα και ηλεκτρονικά άρθρα.

### 4.1 Ο ρόλος των επιχειρήσεων

Η οικονομική ανάπτυξη, παράλληλα με την ανάπτυξη των επενδύσεων σε έργα υποδομής και βιομηχανίας, χρειάζεται επενδύσεις και σε ανθρώπινο κεφάλαιο. Ιδιαίτερη σημασία θα πρέπει να δοθεί στις λιγότερο αναπτυγμένες χώρες, η ανεύρεση πηγών για επενδύσεις σε ανθρώπινο κεφάλαιο είναι ένα από τα κλειδιά πρόκλησης και ανάπτυξης. Η σημασία των επενδύσεων σε ανθρώπινο κεφάλαιο για την οικονομική ανάπτυξη και την κοινωνική συνοχή σε ανεπτυγμένες και μεταβατικές οικονομίες έχει αναγνωριστεί από χρηματοοικονομικά ιδρύματα. Η παραδοχή αυτή έχει οδηγήσει σε μια αναγνώριση της επένδυσης σε ανθρώπινο κεφάλαιο (Ottersten-Jannett, 2004).

Οι επιχειρήσεις αποτελούν υποσυστήματα του συνόλου της κοινωνίας, δραστηριοποιούνται με σε αυτή με διάφορους ρόλους και δράσεις των οποίων το πεδίο είναι ευρύ και αναφέρεται στο κοινωνικό, πολιτικό, οικονομικό και πολιτισμικό πεδίο. Οι επιχειρήσεις λειτουργούν ως υποσύνολα της κοινωνίας αφού για την ύπαρξη κάθε οικονομικής δραστηριότητας απαιτείται η ύπαρξη ενός συστήματος οργάνωσης αλλά και ένα επίπεδο οικονομικού ελέγχου. Ο ρόλος των επιχειρήσεων είναι η επιδίωξη οικονομικών στόχων. Οι επιχειρήσεις είναι οργανωμένες μορφές δραστηριότητας οι οποίες μέσω του συνδυασμού διαφόρων συντελεστών (γη, κεφάλαιο, εργασία, επιχειρηματικότητα) προσπαθούν να πετύχουν ένα οικονομικό αποτέλεσμα (Μάντζαρης, 2003).

Σε ένα γρήγορα εξελισσόμενο περιβάλλον όπου η γνώση αποτελεί κύρια αξία για έναν οικονομικό οργανισμό, οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι σε θέση να μάθουν γρήγορα, να προσαρμόζονται τακτικά στις νέες προκλήσεις, να εξασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοί τους μπορούν να δημιουργούν και να μοιράζονται στρατηγικά την πολύτιμη γνώση καθώς επίσης και να αποκτήσουν τις τεχνικές δεξιότητες, να βελτιώνονται συνεχώς και να καινοτομούν. Με άλλα λόγια, τέτοιοι οργανισμοί πρέπει να είναι "οργανισμοί παραγωγής γνώσης". Η διαδικασία της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού έχει την εξαιρετική δυνατότητα να βοηθήσει προς αυτή την κατεύθυνση (Harrison- Kessels, 2004: 4).

Οι επιχειρήσεις οδηγούνται στην παραδοχή ότι η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού τους, είναι απαραίτητη και πάρα πολύ σημαντική για την ανάπτυξή τους και για την απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η εργασία είναι σημαντικός παράγοντας για την παραγωγή και η ποσότητα που χρησιμοποιείται στην παραγωγική διαδικασία επηρεάζει την παραγωγικότητα έτσι οι επιχειρήσεις προσπαθούν να βελτιώσουν την αναλογία της ως προς το παραγόμενο αποτέλεσμα. Η βελτίωση της ποιότητάς της είναι σημαντική για μια επιχείρηση, αν σκεφτεί κανείς ότι η βελτίωση της ποσοτικής αναλογίας εργασίας και παραγωγής δεν οδηγεί πάντα σε καλύτερα αποτελέσματα και αν δούμε σήμερα ότι η ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας είναι σημαντικός παράγοντας για την ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης.

#### **4.2 Σύνδεση ανταγωνιστικότητας στρατηγικής και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού από τις επιχειρήσεις στη πράξη**

Όσα αναφέρθηκαν μέχρι τώρα για την αναγκαιότητα της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού για την βελτίωση της ποιότητας της εργασίας και της παραγωγικότητας, επιβεβαιώνονται από τις ίδιες τις επιχειρήσεις. Κάθε επιχείρηση ξεχωρίζει για την εμπορική της δραστηριότητα, το στόχο και τις αξίες που υιοθετεί και κυρίως τη στάση που διατηρεί απέναντι στους εργαζομένους της. Υπάρχουν επιχειρήσεις που αναγνωρίζουν στην πράξη τη σημασία της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού επενδύοντας στην εκπαίδευση των εργαζομένων τους. Τέτοιες επιχειρήσεις, για τις οποίες αντλούμε στοιχεία από τις ιστοσελίδες των επιχειρήσεων (<https://www.titan-cement.com/el/>) είναι η εταιρία TITAN A.E. και (<https://www.helpe.gr/>) η εταιρία ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ και για τις οποίες θα γίνει εκτενέστερη ανάλυση στη συνέχεια αυτού του κεφαλαίου.

### 4.3 Ανώνυμη Εταιρία Τσιμέντων ΤΙΤΑΝ

Η Εταιρία Τσιμέντων ΤΙΤΑΝ, μητρική του Ομίλου ΤΙΤΑΝ, ιδρύθηκε το 1902. Μετατρέπεται σε Ανώνυμη Εταιρία το 1911 και από το 1912 εισήχθη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών. Η πλειοψηφία των μετοχών της ελέγχεται από τους ιδρυτές της. Η παρουσία του Ομίλου εκτείνεται διεθνώς με δραστηριότητες στις ΗΠΑ, στην Νοτιοανατολική Ευρώπη, στην Ανατολική Μεσόγειο και στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Οι δραστηριότητές της περιλαμβάνουν την παραγωγή, τη μεταφορά και τη διανομή τσιμέντου, έτοιμου σκυροδέματος, αδρανών υλικών, ιπτάμενης τέφρας, κονιαμάτων και άλλων δομικών υλικών. Ο Όμιλος απασχολεί περίπου 5.500 άτομα και δραστηριοποιείται σε περισσότερες από 15 χώρες, λειτουργώντας εργοστάσια τσιμέντου σε 10 από αυτές: ΗΠΑ, Ελλάδα, Αλβανία, Βουλγαρία, Βόρεια Μακεδονία, Κόσοβο, Σερβία, Αίγυπτο, Τουρκία και Βραζιλία. Καθ' όλη τη διάρκεια της ιστορίας του, ο Όμιλος ΤΙΤΑΝ λειτούργησε με δέσμευση να υπηρετεί τις θεμελιώδεις ανάγκες της κοινωνίας, συμβάλλοντας ταυτόχρονα στη βιώσιμη ανάπτυξη, με υπευθυνότητα και ακεραιότητα.

Ο κυρίαρχος στόχος της εταιρίας ΤΙΤΑΝ, ο οποίος καθορίζει και τις στρατηγικές με τις οποίες θα τον πετύχει είναι να αναπτύσσεται σε παγκόσμιο επίπεδο παράγοντας τσιμέντο και άλλα συναφή προϊόντα τσιμέντου, συνδυάζοντας αποτελεσματικότητα, καινοτομία και σεβασμό στον άνθρωπο, στο περιβάλλον και στην κοινωνία. Για να επιτευχθεί ο παραπάνω στόχος αναπτύσσει τις παρακάτω στρατηγικές:

- Γεωγραφική διαφοροποίηση:  
Ενίσχυση της επιχειρηματικής θέσης του Ομίλου μέσω εξαγορών και επενδύσεων σε νέες μονάδες παραγωγής, σε νέες ελκυστικές αγορές, έτσι ώστε να διαφοροποιήσει τις πηγές εσόδων του και να περιορίσει την εξάρτηση του από λίγες αγορές.
- Καθετοποίηση δραστηριοτήτων:  
Επέκταση του Ομίλου σε άλλους παραγωγικούς τομείς στην αλυσίδα προϊόντων τσιμέντου, με σκοπό την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών του και την αξιοποίηση νέων ευκαιριών κερδοφορίας.
- Συνεχής βελτίωση της ανταγωνιστικότητας:



Εφαρμογή νέων αποτελεσματικών μεθόδων για μη μείωση του κόστους και την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας σε όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες του Ομίλου.

- Έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό και την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ):  
Φροντίδα και ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού και συνεχής βελτίωση των καλών σχέσεων με όλους τους εσωτερικούς και εξωτερικούς συμμετόχους με γνώμονα πάντα το αμοιβαίο σεβασμό και την κατανόηση.
- Ο Όμιλος TITAN επενδύει καθημερινά στην βιώσιμη ανάπτυξη και αυτό φαίνεται στις παρακάτω δραστηριότητες:
  - Υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων με συνεχή προσπάθεια για την δημιουργία ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος και δημιουργία στους εργαζόμενους κουλτούρας πρόληψης ατυχημάτων και προαγωγή της ασφάλειας μέσα από συνεχείς εκπαιδεύσεις και άλλες ενέργειες.
  - Περιβάλλον, με την εφαρμογή συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης, με την προσπάθεια αντιμετώπισης της κλιματικής αλλαγής και με τη στήριξη της κυκλικής οικονομίας, καθώς η εταιρία υιοθετεί τη φιλοσοφία της πρόληψης, ανακύκλωσης, επαναχρησιμοποίησης σε όλη τη διαδικασία της παραγωγής.
  - Ανθρώπινο δυναμικό και τοπικές κοινωνίες, το αναπόσπαστο κομμάτι της στρατηγικής της εταιρίας TITAN είναι η ανάπτυξη και η εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού. Η πλατφόρμα «Leading the TITAN way», αποτελεί τον πυλώνα αυτής της στρατηγικής αφού περικλείει όλη την εταιρική κουλτούρα, τις αξίες, τις γνώσεις και τις δεξιότητες που απαιτούνται για συνεχή ανάπτυξη και εξέλιξη.

Οι σχέσεις, η συνεργασία και η αλληλεπίδραση με τις τοπικές κοινωνίες στις οποίες υπάρχουν κέντρα δραστηριότητας αποτελούν πρωταρχική σημασία για την εταιρία. Μέσα από τη συνεχή και ουσιαστική επικοινωνία με όλους τους τοπικούς φορείς και τις τοπικές αρχές προκύπτει ενημέρωση και γνώση για τα θέματα που αφορούν τον τόπο ώστε να σχεδιάζονται και να υλοποιούνται δράσεις για πραγματικές ανάγκες και ελλείψεις, αφού στόχος παραμένει πάντα η πρόληψη σε θέματα υγείας και ασφάλειας, η προστασία του περιβάλλοντος, η στήριξη των ευάλωτων κοινωνικών ομάδων και η εκπαίδευση των νέων ώστε να αποκτήσουν επαγγελματικές δεξιότητες σύμφωνα με τις απαιτήσεις του εργασιακού περιβάλλοντος όπως αυτό διαμορφώνεται και διαφοροποιείται.

Παράλληλα η Α.Ε. Τσιμέντων TITAN εφαρμόζει πρωτοποριακά συστήματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων,, όπως συστήματα αμοιβών και παροχών συνδεδεμένα με την απόδοση της

εταιρείας και εργαζομένου, προγραμματισμό σταδιοδρομίας στελεχών που στοχεύουν στην προσέλκυση, ανάπτυξη και διατήρηση υψηλού επιπέδου ανθρώπινου δυναμικού. Πέραν αυτών εφαρμόζεται και μια ευρεία δέσμη μέτρων που έχουν ως στόχο το "ευ ζην" των εργαζομένων στην εταιρία όπως:

- Έμφαση στη βελτίωση των γνώσεων και των ικανοτήτων των εργαζομένων μέσω ουσιαστικής εκπαίδευσης και επιμόρφωσης σε τεχνικά και διοικητικά θέματα.
- Συνεχώς βελτιωμένες συνθήκες εργασίας.
- Διαρκής εκπαίδευση σε θέματα Υγιεινής και Ασφάλειας.
- Θεσμός Κοινωνικών Λειτουργιών στο χώρο της εργασίας.
- Σταθερή και ουσιαστική παρουσία Ιατρών Εργασίας (<https://www.titan-cement.com/el/>).

#### **4.3.1 Στρατηγική διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**

Αναφορικά με τον Όμιλο TITAN ανήκει ταυτόχρονα σε δύο στρατηγικές, κάτι που δεν υποστηρίζει η θεωρία του Porter, όπως έχουμε αναφέρει σε προηγούμενο κεφάλαιο. Από την μία πλευρά ο όμιλος δραστηριοποιείται σε ένα ευρύ φάσμα αγοράς, όντας πολυεθνική επιχείρηση στο κλάδο της τσιμεντοβιομηχανίας. Δεδομένου του υψηλού ανταγωνισμού που δέχεται τόσο εγχώρια όσο και στο εξωτερικό, ο Όμιλος έχει προβεί σε καθετοποίηση των δραστηριοτήτων αφενός για καλύτερη κατανόηση των συνθηκών των διάφορων σταδίων της αλυσίδας παραγωγής και αφετέρου για την εξάλειψη μεσαζόντων ώστε να επιτευχθεί χαμηλότερο κόστος παραγωγής. Ως αποτέλεσμα των παραπάνω ο Όμιλος TITAN χαρακτηρίζεται από ευρύ φάσμα αγοράς και χαμηλό κόστος ως τη φύση του πλεονεκτήματος άρα για την διατήρηση του ανταγωνιστικού του πλεονεκτήματος πρέπει να ακολουθεί την ηγεσία κόστους. Παράλληλα όμως, ο όμιλος αναφέρει ότι θέτει μια από τις αξίες του στην εστίαση στις ανάγκες του πελάτη, προσπαθώντας να αναπτύσσει καινοτομίες ειδικές για συγκεκριμένα τμήματα του πελατολογίου ώστε να ικανοποιούνται οι ιδιαίτερες ανάγκες. Επομένως, ο Όμιλος TITAN χαρακτηρίζεται και από την στρατηγική εστίασης διαφοροποίησης, εφόσον στοχεύει σε στενό φάσμα αγοράς και θέτει ως στόχο του πλεονεκτήματος την διαφοροποίηση. Αν λάβουμε υπόψη ότι διαχρονικά έχει προβεί σε καινοτομίες που άλλαξαν ριζικά τις συνθήκες στον παγκόσμιο κλάδο, όπως η ιπτάμενη τέφρα, τότε μπορούμε να αναφέρουμε ότι ο όμιλος ακολουθεί και τις δύο στρατηγικές κατά Porter για ανάπτυξη και διατήρηση των ανταγωνιστικών του πλεονεκτημάτων (<https://www.titan-cement.com/el/>).

### 4.3.2 Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού του ομίλου TITAN

Όπως κάθε μεγάλη επιχείρηση έτσι και η εταιρία TITAN έχει επενδύσει στην οργανωμένη και συστηματική εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της προκειμένου οι ίδιοι να βελτιώσουν τις ικανότητές τους, να αποκτήσουν καινούργιες, να γίνουν περισσότερο παραγωγικοί, να μάθουν πως να αντιδρούν και να αντιμετωπίζουν τις αλλαγές καθώς οι επιχειρήσεις αλλάζουν με ταχείς ρυθμούς.

Σύμφωνα με την εκπαιδευτική πολιτική της TITAN, εκπαίδευση θεωρείται η επιμόρφωση του προσωπικού με τη χρήση σεμιναρίων, τα οποία εμπεριέχονται στον Οδηγό Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων (ανοιχτά σεμινάρια, E-learning, μακροχρόνια προγράμματα) ή άλλων μορφών Επαγγελματικής Ενδυνάμωσης όπως coaching, mentoring, εναλλαγή θέσεων εργασίας κ.α. Όλες οι εκπαιδεύσεις έχουν ως στόχο την μεγαλύτερη κάλυψη των αναγκών κάθε εργαζόμενου προκειμένου να βελτιώσει τις δεξιότητες που απαιτούνται για την καλύτερη διεκπεραίωση της τωρινής εργασίας του αλλά και για να υπάρχει μια συνεχής διαδικασία ανάπτυξης για τον καθένα ξεχωριστά. Οι φορείς που υλοποιούν τα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι είτε κάποια εταιρία παροχής εκπαίδευσης ενηλίκων η οποία επιλέγεται από την Υπηρεσία Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού αλλά μπορεί να υλοποιείται και από εσωτερικούς εκπαιδευτές.

Για την εταιρία TITAN η εκπαιδευτική διαδικασία βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση με την αξιολόγηση του κάθε εργαζόμενου, τις εκπαιδευτικές του ανάγκες και το πλάνο ανάπτυξής του. Στην ετήσια διαδικασία απόδοσης και ανάπτυξης που αφορά κάθε εργαζόμενο, πραγματοποιείται συνάντηση μεταξύ του προϊστάμενου και υφιστάμενου. Στη συνάντηση αυτή συμφωνούνται και επιλέγονται οι εκπαιδευτικές ενέργειες που θα πρέπει να γίνουν σύμφωνα με τις ανάγκες του εργαζόμενου και την αξιολόγηση του. Στη συνέχεια καταρτίζονται σε κάθε κέντρο δραστηριότητας με όλες τις εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων, οι οποίες γνωστοποιούνται στο αρμόδιο τμήμα που είναι η υπηρεσία ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού. Η οποία είναι αρμόδια για τον σχεδιασμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, τη συνεργασία με τον φορέα που θα υλοποιήσει τις εκπαιδεύσεις, τον τόπο και τον τρόπο πραγματοποίησης των εκπαιδεύσεων. Το περιεχόμενο του προγράμματος και το υλικό είναι σημαντικό να είναι με τέτοιο τρόπο ώστε να καλύπτει τις εκπαιδευτικές ανάγκες των συμμετεχόντων.

Όλη η παραπάνω διαδικασία αφορά στον ετήσιο και προγραμματισμένο σχεδιασμό των εκπαιδεύσεων για το προσωπικό. Ένα πολύ σημαντικό κομμάτι της εκπαιδευτικής πολιτικής είναι η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης. Έτσι οργανώνονται επιτροπές

κατά τις οποίες γίνεται αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των προγραμμάτων που υλοποιήθηκαν το προηγούμενο έτος (<https://www.titan-cement.com/el/>).

#### **4.3.3 Αξιοποίηση νέων τεχνολογιών στην ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού**

Προτεραιότητα του Ομίλου είναι η παροχή στους εργαζομένους τα αναγκαία εργαλεία έτσι ώστε να αναπτύξουν τις ικανότητες, τις δεξιότητες και τη νοοτροπία που χρειάζονται για να μπορέσουν να δράσουν επιτυχώς σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Συνδυάζοντας την προτεραιότητα αυτή με τις τελευταίες τεχνολογικές εξελίξεις της εποχής, το 2018 ο Όμιλος εφάρμοσε το ψηφιακό Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (GHRMS) με την επωνυμία «unITE people». Σκοπός του συστήματος «unITE people» είναι :

- Η βελτίωση της εμπειρίας των εργαζομένων και η απλοποίηση των διαδικασιών της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.
- Η προαγωγή και η διάχυση πληροφοριών και η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων του Ομίλου.
- Η παροχή εκπαιδευτικών προγραμμάτων που επιταχύνουν την πρόοδο.
- Η ενίσχυση της ανάπτυξης των εργαζομένων και η διασφάλιση της οργανωτικής εναρμόνισης που συμβάλλει στην ανάπτυξη του Ομίλου (<https://www.titan-cement.com/el/>).

#### **Η Εκπαιδευτική πλατφόρμα «Leading the TITAN way»**

Η πλατφόρμα «Leading the TITAN way» βοηθά να αναπτύσσονται και να πετυχαίνουν οι εργαζόμενοι κατά την διάρκεια της εργασίας τους στη συγκεκριμένη εταιρία. Η πλατφόρμα συγκεντρώνει τα στοιχεία της κουλτούρας που η εταιρία θεωρεί ότι την οδήγησαν σε μια επιτυχημένη πορεία και έχει ως στόχο να τα διατηρήσει στο μέλλον. Η πλατφόρμα αποτελεί μέρος της καθημερινότητας του κάθε εργαζομένου καθώς η εργασία αντιμετωπίζεται ως διαδικασία εξέλιξης, κατά την οποία οι δεξιότητες, η γνώση, οι δυνατότητες και οι συμπεριφορές αναπτύσσονται. Η πλατφόρμα αποτελεί τον κορμό ανάπτυξης των εργαζομένων, όπου μέσω αυτής μπαίνουν οι προτεραιότητες για την ανάπτυξη κάθε εργαζομένου μέσω προγραμμάτων κατάρτισης και πρακτικής εκπαίδευσης.

Η εκπαίδευση περιλαμβάνει τέσσερις (4) πυλώνες και ο καθένας από αυτούς αντιστοιχεί σε μια εκπαιδευτική διαδρομή, που οι εργαζόμενοι κάθε χρόνο ανάλογα με τους στόχους που θα θέσουν οι ίδιοι για τον εαυτό τους καλούνται να τις παρακολουθήσουν.

Οι τέσσερις (4) πυλώνες της εκπαίδευσης είναι:

- Εμπνέεις και αναπτύσσεις τους ανθρώπους.
- Προάγεις την ενότητα και διευκολύνεις τη συνεργασία.
- Προσφέρεις λύσεις και φέρνεις αποτελέσματα.
- Οραματίζεσαι και υλοποιείς την αλλαγή.

Η πρώτη εκπαιδευτική διαδρομή «Εμπνέεις και αναπτύσσεις τους ανθρώπους» περιλαμβάνει δεξιότητες όπως επικοινωνία, επιρροή, αποτελεσματική ηγεσία. Οι προσδοκώμενες συμπεριφορές από την παρακολούθηση αυτή είναι ο εργαζόμενος να αναπτύσσει τον εαυτό του ώστε να εξελιχθεί σε νέους τομείς. Να μπορεί να βοηθά τους συναδέλφους του να αναπτύξουν τις δυνατότητες τους, να τους κινητοποιεί για να ξεπερνούν εμπόδια.

Η δεύτερη εκπαιδευτική διαδρομή «Προάγεις την ενότητα και διευκολύνεις τη συνεργασία» περιλαμβάνει δεξιότητες όπως επικοινωνία, δημιουργία σχέσεων ειλικρίνειας και εμπιστοσύνης και ενδιαφέρον για τις ανάγκες των άλλων. Οι προσδοκώμενες συμπεριφορές είναι να μπορεί ο εργαζόμενος να κατανοήσει την επίδραση της συμπεριφοράς του στη δουλειά του. Να προσεγγίζει τους άλλους με ειλικρίνεια και να ενδιαφέρεται για τους άλλους παίρνοντας πρωτοβουλία για να προσφέρει τη βοήθεια του.

Η τρίτη διαδρομή «Προσφέρεις λύσεις και φέρνεις αποτελέσματα» στοχεύει σε δεξιότητες όπως πρωτοβουλία, ανάληψη ευθύνης, αναζήτηση λύσεων αντί προβλημάτων. Οι προσδοκώμενες συμπεριφορές είναι να γνωρίζει ο εργαζόμενος τα στάδια της διαπραγμάτευσης που θα οδηγήσουν σε επίλυση διαφορών.

Η τέταρτη διαδρομή «Οραματίζεσαι και υλοποιείς την αλλαγή» στοχεύει στο να μπορεί κάποιος να εντοπίζει τις ευκαιρίες και τις προκλήσεις και να επιδεικνύει ευελιξία και να αναζητά την βέλτιστη πρακτική εντός και εκτός οργανισμού. Με τη συμμετοχή σε αυτή την εκπαίδευση ο εργαζόμενος μπορεί να ενημερωθεί για τα μοντέλα διοίκησης και τις νέες αξίες και αρχές της ψηφιακής εποχής (<https://www.titan-cement.com/el/>).

#### **4.3.4 SWOT ANALYSIS**

Στην ανάλυση SWOT που ακολουθεί παρουσιάζονται οι δυνάμεις, οι αδυναμίες, οι ευκαιρίες και οι απειλές που θεωρούνται καθοριστικές για τις μελλοντικές στρατηγικές και τη βιωσιμότητα της εταιρίας.

#### **ΔΥΝΑΜΕΙΣ (ανήκουν στο εσωτερικό περιβάλλον της εταιρίας)**

- Δραστηριοποίηση στον κλάδο περισσότερο από 100 έτη, γεγονός που δηλώνει πείρα και γνώση του κλάδου και των αναγκών του.
- Ηγέτης στην Ελληνική αγορά.
- Ισχυρή παρουσία στο εξωτερικό και στην κατοχή μεγάλων μεριδίων αγοράς στις ξένες αγορές που η εταιρία TITAN είναι παρών.
- Διαφοροποίηση των πηγών προμήθειας.
- Ισχυρή και αναγνωρισμένη ΕΚΕ.

#### **ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ (ανήκουν στο εσωτερικό περιβάλλον της εταιρίας)**

- Ισχυρός ανταγωνισμός στην εγχώρια αγορά.
- Η εταιρία έχει υψηλό επίπεδο υποχρεώσεων.

#### **ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (ανήκουν στο εξωτερικό περιβάλλον της εταιρίας)**

- Εγχώρια υπάρχουν αναγγελίες για νέα δημόσια έργα.
- Εφόσον ο Όμιλος έχει εισέλθει στην Λατινική Αμερική και στην αγορά των ΗΠΑ όπου η τελευταία έχει συνεχώς μεγάλες ανάγκες σε ανοικοδόμηση.

#### **ΑΠΕΙΛΕΣ (ανήκουν στο εξωτερικό περιβάλλον της εταιρίας)**

- Η αύξηση των τιμών σε καύσιμα και πετρέλαιο αποτελεί μια μόνιμη απειλή για την διατήρηση των δαπανών λειτουργίας και παραγωγής σε χαμηλό επίπεδο.
- Οι ξένες χώρες τείνουν να αποτελούν ανταγωνιστές καθώς προσφέρουν τσιμέντο και συναφή προϊόντα σε χαμηλή τιμή.

#### **4.3.5 Συμπέρασμα**

Η κατάρτιση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μια κατευθυντήρια δύναμη πίσω από την ευημερία του Ομίλου TITAN. Στοιχεία του σχεδίου του ομίλου περιλαμβάνουν την ενδυνάμωση υπαλλήλων, τη συμμετοχική διοίκηση, τη συνεργασία ομάδων

και τέλος την εκπαίδευση και κατάρτιση. Ο όμιλος TITAN προσφέρει επαγγελματική κατάρτιση και ευκαιρίες προγραμμάτων μεταπτυχιακών ή τεχνικής εξειδίκευσης στους εργαζομένους του. Με τον τρόπο αυτό υποστηρίζει την καλύτερη ανταπόκρισή τους στις παρούσες και μελλοντικές προκλήσεις της επαγγελματικής τους ζωής. Ο Όμιλος TITAN ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία στους εργαζόμενους του και αυτό έχει ως αποτέλεσμα στην επιτυχία του οργανισμού.

Ο Όμιλος έχει υιοθετήσει τη συνεχή μάθηση ως βάση για την περαιτέρω ανάπτυξή του. Με αυτό τον τρόπο τα μέλη της επιχείρησης μαθαίνουντας μέσα από τις δικές του εμπειρίες αλλά και των άλλων, είναι σε θέση να βελτιωθούν και να αναβαθμιστούν οι τεχνικές, οι μέθοδοι και τα προγράμματα παραγωγής του οργανισμού. Ακόμα το ανθρώπινο δυναμικό είναι προετοιμασμένο για να αντιμετωπίσει τις δυσκολίες του εξωτερικού περιβάλλοντος και να βοηθήσει τον Όμιλο στις δύσκολες αυτές καταστάσεις.

Το ανθρώπινο δυναμικό του είναι αυτό που μπορεί να προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αφού πρόκειται για εργαζομένους οι οποίοι εκπαιδεύονται συνεχώς έτσι ώστε να επιφέρουν τα βέλτιστα δυνατά αποτελέσματα για να μπορέσουν να εκπληρώσουν επιτυχώς στους στόχους του Ομίλου.

Εν τέλει, αποδείχθηκε ότι για να διατηρήσει την ηγετική θέση ο Όμιλος ακολουθεί την ηγεσία κόστους καθώς έχει προβεί σε καθετοποίηση των δραστηριοτήτων του ενώ παράλληλα ακολουθεί ταυτόχρονα στρατηγική εστίασης διαφοροποίησης καθώς εστιάζει στις προσωπικές ανάγκες των πελατών αναπτύσσοντας καινοτομίες.

#### **4.4 Όμιλος ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ (ΕΛ.ΠΕ.)**

Ο Όμιλος Ελληνικά Πετρέλαια δραστηριοποιείται σε έξι (6) χώρες: Ελλάδα, Κύπρο, Βόρεια Μακεδονία, Σερβία, Βουλγαρία και Μαυροβούνιο. Διαθέτει 3 διυλιστήρια στην Ελλάδα και περισσότερα από 1700 πρατήρια καυσίμων, περισσότερα από 300 πρατήρια στο εξωτερικό, 23 σταθμούς ανεφοδιασμού αεροσκαφών, 2 εμφιαλωτήρια υγραερίου, 1 μονάδα παρασκευής και συσκευασίας λιπαντικών, 15 εγκαταστάσεις διανομής και αποθήκευσης καυσίμων και δεξαμενές αποθήκευσης αργού πετρελαίου και προϊόντων πετρελαίου χωρητικότητας 6,65 εκατομμυρίων κυβικών μέτρων.

Ο Όμιλος αποτελείται από 68 εταιρείες συμπεριλαμβανομένης και της εισηγμένης στα Χρηματιστήρια Αθηνών και Λονδίνου μητρικής εταιρείας. Η νομική μορφή του Ομίλου είναι

αποτέλεσμα της αρχικής συγχώνευσης, στο πλαίσιο της εισαγωγής της μητρικής εταιρείας στο χρηματιστήριο, που έγινε το 1998 και των μετέπειτα εταιρικών συναλλαγών (εξαγορές).

Ο Όμιλος κατέχει ηγετική θέση στην εγχώρια εμπορία, μέσω της θυγατρικής του ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΚΑΥΣΙΜΑ ΟΡΥΚΤΕΛΑΙΑ ΑΒΕΕ (ΕΚΟ ΑΒΕΕ), η οποία δραστηριοποιείται στην εγχώρια λιανική εμπορία καθώς και στις πωλήσεις υγραερίου, βιομηχανικών, αεροπορικών, ναυτιλιακών καυσίμων και λιπαντικών.

Στόχος των Ελληνικών Πετρελαίων είναι να παράγουν και να προσφέρουν κορυφαίων προδιαγραφών προϊόντα και υπηρεσίες στον τομέα της ενέργειας, εξυπηρετώντας τους πελάτες τους στην ελληνική και τη διεθνή αγορά με αποτελεσματικότητα και καινοτομία.

Οι επιχειρηματικές αξίες και αρχές στις οποίες στηρίζεται η ύπαρξη και η βιωσιμότητα του Ομίλου, σύμφωνα με τα ΕΛ.ΠΕ. είναι τα παρακάτω:

1. Η Ασφάλεια.
2. Η Αξία στους Πελάτες.
3. Η Υπευθυνότητα προς την Κοινωνία και το Περιβάλλον.
4. Ο Σεβασμός στους συναδέλφους και τους συνεργάτες, προάγοντας την αξιοκρατία, την ομαδική εργασία, την καινοτομία, τη συνεχή βελτίωση και τον προσανατολισμό στα αποτελέσματα.
5. Η επένδυση για βιώσιμη ανάπτυξη.
6. Η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας.
7. Η εφαρμογή υψηλών προτύπων Εταιρικής Διακυβέρνησης.
8. Η δημιουργία αξία στους μετόχους και η εστίαση στη συνεχή βελτίωση των αποτελεσμάτων και των χρηματορροών (<https://www.helpe.gr/>).

#### **4.4.1 Στρατηγική διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**

Η επιχειρησιακή στρατηγική του ομίλου βασίζεται σε τρεις (3) κύριους πυλώνες. Πρώτος πυλώνας είναι η βελτίωση των δραστηριοτήτων κορμού (core business) μέσω της αριστοποίησης των ήδη υπάρχουσών λειτουργιών, της ένταξης της ψηφιακής μετάβασης και της ενίσχυσης της ενεργειακής αποδοτικότητας. Σαν δεύτερο πυλώνα έχει στόχο την ανάπτυξη των ήδη εδραιωμένων δραστηριοτήτων κορμού μέσω στρατηγικών επενδύσεων, ανάπτυξης των εμπορικών συνδέσεων και νέων διόδων στον κλάδο. Τέλος, αναφέρεται στην ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μέσω της εδραίωσης του ομίλου στον τομέα των Α.Π.Ε., την



επέκταση του στην ηλεκτρική ενέργεια και στο φυσικό αέριο και γενικότερα να «ευθυγραμμιστεί» με το μοντέλο της ενεργειακής μετάβασης.

Σε προέκταση του πρώτου πυλώνα ο όμιλος τα τελευταία χρόνια έχει επενδύσει μεγάλου ύψους κεφάλαια προκειμένου να εκσυγχρονίσει τις μηχανολογικές εγκαταστάσεις του με σκοπό να αυξήσει τη δυναμικότητα διύλισης, τη ποσότητα των παραγώγων και να βελτιώσει τη ποιότητά τους σύμφωνα με τις Ευρωπαϊκές προδιαγραφές. Αποτέλεσμα αυτών των επενδύσεων είναι η κατακόρυφη αύξηση του δείκτη συνθετότητας Nelson των διυλιστηρίων, ειδικότερα του Ασπροπύργου έχει καταστεί ένα από τα πιο σύνθετα (και συνεπώς ανταγωνιστικότερα της Μεσογείου). Επιπλέον, ο όμιλος έχει επεκταθεί και σε στρατηγικές συσχετισμένης διαποίκισης μέσω επενδύσεων σε διαφορετικούς κλάδους από την αρχική του δραστηριότητα όπως το φυσικό αέριο, οι Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας, η παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας, οι θαλάσσιες μεταφορές κ.α.. Ανιχνεύεται ως συσχετισμένη διότι μιλάμε για συγγενείς κλάδους κάτω από το ευρύ φάσμα των μορφών ενέργειας. Ο Όμιλος επιθυμώντας να μεγαλώσει την αλυσίδα του και κατ' επέκταση να ισχυροποιήσει την υπόσταση του έχει προχωρήσει σε μία σειρά επενδύσεων καθετοποίησης τόσο προς τα μπροστά όσο και προς τα πίσω. Αναλυτικότερα, τα παλαιότερα χρόνια ο όμιλος επένδυσε στη δημιουργία πρατηρίων υγρών καυσίμων σε Ελλάδα και το εξωτερικό που ανήκουν σε αυτόν, ενώ προχώρησε σε εξαγορά της λειτουργίας των πρατηρίων BP προκειμένου να διευρύνει τα σημεία διανομής των προϊόντων του (καθετοποίηση προς τα μπροστά).

Σαν στρατηγική επιχειρηματική μονάδα ανταγωνίζονται με την επιχειρηματική στρατηγική διαφοροποίησης. Ουσιαστικά, τα διυλισμένα καύσιμα που παράγονται από τα διυλιστήρια βελτιώνουν την ανταγωνιστικότητα τους μέσω της επικέντρωσης στην ποιότητα τους σε ότι αφορά τα καινοτομικά χαρακτηριστικά αυστηρών προδιαγραφών, υψηλής αξίας, μέγιστης αποδοτικότητας και μέσα από διαδικασίες με συνεχείς ελέγχους. Η συγκεκριμένη στρατηγική δεν εφαρμόζεται μόνο στο επίπεδο παραγωγής των καυσίμων αλλά και κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας με τη δημιουργία στρατηγικών συνεργειών με τους προμηθευτές και συνεργάτες, ώστε να επιτυγχάνονται τα μέγιστα αποτελέσματα.

Λόγω των χαρακτηριστικών του κλάδου και του δεδομένου ότι οι τιμές των ενεργειακών προϊόντων καθορίζονται από στη διεθνή αγορά, η επιχειρηματική στρατηγική ηγεσίας κόστους είναι πρακτικά ανέφικτη, ενώ η στρατηγική της εστίασης θα περιόριζε σε μεγάλο βαθμό τα έσοδα και θα ευνοούσε τους ανταγωνιστές. Ωστόσο, και η στρατηγική της διαφοροποίησης δεν μπορεί να υλοποιηθεί σε μέγιστο βαθμό, αφού τα προϊόντα έχουν συγκεκριμένα χημικά

χαρακτηριστικά και στο μόνο που μπορεί να δοθεί έμφαση είναι ο οικολογικός χαρακτήρας των προϊόντων, η ενίσχυση της απόδοσης τους. Είναι πολύ σημαντικό να τονιστεί πως η εταιρεία μεριμνά να συνεργάζεται και να ευθυγραμμίζεται με άλλες εταιρείες που έχουν ίδιες στρατηγικές και πολιτικές προκειμένου να μη διαταράσσεται η υλοποίηση της δικής της ανταγωνιστικής στρατηγικής.

Ουσιαστικά, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα η ΕΛ.ΠΕ. αντλεί μέσα από το είδος των επενδύσεων που έχει δημιουργήσει σε καινοτόμες τεχνολογίες όπως για παράδειγμα η τεχνολογία που της δίνει τη δυνατότητα να επεξεργάζεται ενδιάμεσα προϊόντα όπως το SRAR, VGO κ.α. και να προσαρμόζει τη παραγωγή της με βάση τα οικονομικά αποτελέσματα. Τέτοιου είδους επενδύσεις δεν είναι πολύ εύκολο να υιοθετηθούν από τους ανταγωνιστές καθώς απαιτούν μεγάλη διάθεση κεφαλαίου. Ωστόσο, επειδή ο κλάδος είναι εντάσεως κεφαλαίου και η ανταγωνιστικότητα ενισχύεται κυρίως με αυτό τον τρόπο, είναι οι πρώτες που θα πραγματοποιήσει όταν του δοθεί η ευκαιρία (<https://www.helpe.gr/>).

#### **4.4.2 Το ανθρώπινο δυναμικό του Ομίλου ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ (ΕΛ.ΠΕ.)**

Ο Όμιλος ΕΛ.ΠΕ. πιστεύει ότι η επιτυχημένη πορεία του οφείλεται σε μέγιστο βαθμό στους ανθρώπους του. Κατά συνέπεια οι ικανότητες των ανθρώπων του, οι δεξιότητες αλλά και η προσωπική δέσμευση τους συνιστούν ένα κρίσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ιδιαίτερα σε ένα κλάδο που χαρακτηρίζεται τόσο από υψηλή τεχνολογία όσο και από υψηλή ανταγωνιστικότητα. Η συνεχής ανάπτυξη των ανθρώπων και η βελτίωση των γνώσεων και δεξιοτήτων τους βρίσκονται μεταξύ των κεντρικών στόχων της εταιρείας. Παράλληλα, καταβάλλονται συνεχείς προσπάθειες για την υλοποίηση της δέσμευσης της εταιρείας να διασφαλίσει εργασιακό περιβάλλον ασφαλές για τους εργαζόμενους, τους συνεργάτες, αλλά και τις όμορες τοπικές κοινωνίες.

Η ανάπτυξη και η δια βίου επαγγελματική κατάρτιση και επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί έναν από τους βασικότερους στόχους και σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του Ομίλου ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ.

Οι εργαζόμενοι συνιστούν ένα βασικό πυλώνα της επιχειρησιακής στρατηγικής, οι ικανότητες και η αποτελεσματικότητά τους συνεισφέρουν στην επίτευξη των στόχων και στη διαχείριση των περιβαλλοντικών και κοινωνικών προκλήσεων. Η Διεύθυνση Οργάνωσης και Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού Ομίλου, έχει την ευθύνη διαμόρφωσης και εφαρμογής του Συστήματος

Εκπαιδευτικής Πολιτικής Ανθρώπινου Δυναμικού του Ομίλου. Μελετά, σχεδιάζει και σε συνεργασία με τις κατά τόπους οργανωτικές μονάδες, υλοποιεί όλα τα προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, με βάση το στρατηγικό σχεδιασμό και τις ανάγκες του Ομίλου σε ετήσια βάση. Στο πλαίσιο αυτό ο Όμιλος έχει θεσπίσει πολιτικές, που καλύπτουν συμμετοχή των εργαζομένων σε σεμινάρια και συνέδρια εντός και εκτός Ελλάδος, φοίτηση υπαλλήλων στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο και σε Μεταπτυχιακά Προγράμματα, εκμάθηση ξένης γλώσσας, αγορά βιβλίων, συνδρομές σε εφημερίδες, περιοδικά και επαγγελματικούς συλλόγους.

Με στόχο τη διατήρηση της ηγετικής θέσης ο Όμιλος επενδύει όχι μόνο σε σύγχρονη τεχνολογία και εξελιγμένα προϊόντα αλλά και στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Ο μετασχηματισμός του σε Οργανισμό Μάθησης (Learning Organization) συνιστά ένα κρίσιμο τμήμα της αειφόρου εταιρικής πολιτικής. Παρέχοντας στους εργαζόμενους μια ευρεία επιλογή τεχνικών εκπαίδευσης και εργαλείων γνώσης, τους διασφαλίζουν τις αναγκαίες δεξιότητες για ένα ουσιαστικό ρόλο μέσα στον Όμιλο και ταυτόχρονα διασφαλίζουν, μακροπρόθεσμα, την ανταγωνιστικότητά του.

Η προσέγγιση του για την εκπαίδευση εστιάζεται κυρίως στη δημιουργία ενός ασφαλούς περιβάλλοντος εργασίας, που θα περιέχει το στοιχείο της πρόκλησης και θα δίνει την ευκαιρία στο ανθρώπινο δυναμικό να αναπτύξει τις ικανότητες και τις τεχνικές του, ώστε να ανταποκρίνεται με επιτυχία στις σύγχρονες απαιτήσεις και στους στρατηγικούς στόχους του Ομίλου. Στόχος του Ομίλου είναι η εκπαίδευση και η επιμόρφωση να προσανατολιστούν, όσο το δυνατόν περισσότερο, προς τις πραγματικές ανάγκες του εργασιακού περιβάλλοντος και του ανθρώπινου δυναμικού. Συνεπώς, οι ανάγκες για συνεχή επιμόρφωση και εκπαίδευση διερευνώνται και αναλύονται και στη συνέχεια προγραμματίζονται δράσεις συστηματικά σε κάθε λειτουργικό χώρο. Γενικά, η συνεχής αναβάθμιση των ικανοτήτων και η βελτίωση των δεξιοτήτων αποτελεί χρέος τόσο των διευθυντών όσο και των ίδιων των εργαζομένων.

Βασικό χαρακτηριστικό της πολιτικής των ΕΛ.ΠΕ. είναι ότι προσπαθεί να καλύπτει τις κενές θέσεις εργασίας με μετατάξεις και προαγωγές του ήδη υπάρχοντος ανθρωπίνου δυναμικού. Με λίγα λόγια, επιδιώκει την κάλυψη των κενών θέσεων από το εσωτερικό της επιχείρησης, και όχι από το εξωτερικό μέσω νέων προσλήψεων. Αυτό παρέχει στους εργαζομένους την δυνατότητα, αυξάνοντας την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν, να εξελιχτούν επαγγελματικά ανεβαίνοντας στην ιεραρχική πυραμίδα. Στα πλαίσια της προσπάθειας ικανοποίησης των αναγκών των εργαζομένων, κύρια μέριμνα της επιχείρησης είναι η διασφάλιση του ασφαλούς και υγιούς περιβάλλοντος εργασίας. Οι εργαζόμενοι

υποβάλλονται συχνά σε δωρεάν ιατρικές εξετάσεις , ώστε να ελέγχει η κατάσταση της υγείας του και να προληφθούν τυχόν ασθένειες. Για την πρόληψη ατυχημάτων, τα ΕΛ.ΠΕ. διαθέτουν στις κτηριακές τους εγκαταστάσεις ιδιωτικά ασθενοφόρα , ώστε να αντιμετωπιστούν άμεσα και αποτελεσματικά τα ενδεχόμενα επείγοντα περιστατικά που μπορεί να προκύψουν. Για την ικανοποίηση των ψυχολογικών αναγκών του ανθρωπίνου δυναμικού, ο Όμιλος διοργανώνει διαφορές δράσεις επιβράβευσης και υποβοήθησης των εργαζομένων. Μια από τις δράσεις αυτές είναι η καθημερινή σίτιση των εργαζομένων στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης. Βάση των παραπάνω, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι τα ΕΛ.ΠΕ. χρησιμοποιουν με απόλυτη ακρίβεια και αποτελεσματικότητα τον στρατηγικό προγραμματισμό της διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού, χρησιμοποιώντας κάθε διαθέσιμο μέσο, προκειμένου να παρακινήσει τους εργαζόμενους να αυξήσουν τα επίπεδα αποδοτικότητάς τους. Η πολιτική διοίκησης και διαχείρισης των ΕΛ.ΠΕ. έχει επιφέρει Αριστεία στο Ανθρώπινο Δυναμικό της επιχείρησης (<https://www.helpe.gr/>).

#### **4.4.3 Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού**

Στόχος του Ομίλου είναι η ενίσχυση των δράσεων στον τομέα της Εκπαίδευσης και Διάχυσης Γνώσης. Με τη συνεχή επιμόρφωση, ο Όμιλος επιδιώκει ο κάθε εργαζόμενος να κατανοήσει τους στρατηγικούς στόχους του Ομίλου, να προσδιορίσει αποτελεσματικότερα το ρόλο του στην κοινή προσπάθεια για πρόοδο να αποκτήσει τεχνογνωσία και να αναπτύξει τις επαγγελματικές του δεξιότητες προκειμένου να διευρύνει τις προοπτικές του στον τομέα των αρμοδιοτήτων του.

Ο Όμιλος ΕΛ.ΠΕ. αποφασίζει να συνεχίσει τη λειτουργία της Ακαδημίας ΕΛΠΕ (ενός πλαισίου Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού και Διάχυσης Γνώσης), η οποία σχεδιάστηκε το 2013, προκειμένου να μπορέσουν οι εργαζόμενοι να αυξήσουν τις ικανότητες και τις δεξιότητες τους, τα ΕΛ.ΠΕ. αποφασίζουν να προβούν σε όλες τις απαραίτητες ενέργειες και διαδικασίες, ώστε να τους παρέχουν ένα ολοκληρωμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Βασικός στόχος της σύστασης της ακαδημίας ΕΛ.ΠΕ. είναι η ανάπτυξη της ποιότητας της εργασίας του ανθρωπίνου δυναμικού, μέσα από την ενίσχυση των τεχνογνωσιακών τους γνωρισμάτων και την καλλιέργεια των επαγγελματικών τους δεξιοτήτων. Ειδικότερα, αξίζει να αναφέρουμε ότι στην ακαδημία ΕΛ.ΠΕ. διδάσκονται τα εξής εκπαιδευτικά προγράμματα:

- Διετές εκπαιδευτικό πρόγραμμα Ανάπτυξης Στελεχών του Ομίλου.

- Εκπαιδευτικό πρόγραμμα ανάπτυξης Ικανοτήτων Στελεχών Πωλήσεων Εμπορίας.
- BMS (Basic management skills).
- WALP (Work area learning program).
- Εκπαίδευση νεοεισερχομένων.

Την επιμόρφωση και την εκπαίδευση των εργαζομένων στην Ακαδημία ΕΛ.ΠΕ. αναλαμβάνουν εξειδικευμένοι (κατά πλειοψηφία εσωτερικά στελέχη του Ομίλου), οι οποίοι στοχεύουν στην αύξηση του επαγγελματικού επιπέδου και της τεχνογνωσίας των εκπαιδευόμενων.

Οι στόχοι και οι προτεραιότητες της Ακαδημίας ΕΛ.ΠΕ. είναι οι εξής:

#### **Για το έτος 2020:**

- Επανασχεδιασμός των Ομιλικών Προγραμμάτων Ανάπτυξης της Ακαδημίας, λόγω των ιδιαίτερων συνθηκών που δημιουργήθηκαν από τον COVID-19 και υλοποίηση με τη μορφή webinar.
- Εμπλουτισμός Προγράμματος Ενδυνάμωσης Δεξιοτήτων Διοίκησης Στελεχών και επέκταση του προγράμματος ώστε να συμπεριληφθούν περισσότερα Στελέχη.
- Εμπλουτισμός της πλατφόρμας εξ' αποστάσεως εκπαίδευσης "HELPe-learning", με μαθήματα γενικού ενδιαφέροντος αλλά και εξειδικευμένα τεχνικά μαθήματα για τη Δύλιση και την Εμπορία.

#### **Για τα έτη 2021-2022:**

- Συνέχιση της υλοποίησης των Ομιλικών Προγραμμάτων Ανάπτυξης της Ακαδημίας ΕΛΠΕ, «EDGE» και «Ενδυνάμωση Δεξιοτήτων Διοίκησης Στελεχών, βάσει του προγραμματισμένου πλάνου.
- Δημιουργία Εκπαιδευτικού Καταλόγου με σύγχρονα προγράμματα εκπαίδευσης σε νέες θεματολογίες.
- Εμπλουτισμός της Βιβλιοθήκης στο ηλεκτρονικό σύστημα διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού HRis, με δημιουργία νέων μαθημάτων ασύγχρονης τηλεκπαίδευσης αλλά και τεχνικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
- Υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε θέματα Ψηφιακού Μετασχηματισμού, σε συνεργασία με τη Διεύθυνση Ψηφιακού Μετασχηματισμού.

- Υλοποίηση του προγράμματος «Ανάπτυξη Δεξιοτήτων Ηγεσίας» για το τεχνικό προσωπικό των Εγκαταστάσεων με θέση διοικητικής ευθύνης (Επόπτες, Συντονιστές, Εργοδηγούς) με στόχο τη δημιουργία δυναμικών ομάδων που θα συνεισφέρουν στην καλύτερη απόδοση και στην ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας.
- Συνέχιση και ολοκλήρωση του προγράμματος Sales Coaching στα Στελέχη Πωλήσεων της Εμπορίας.
- Σχεδιασμός και υλοποίηση νέων Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων. Σύνδεση εκπαιδευτικών προγραμμάτων με προκύπτουσες από την αξιολόγηση απόδοσης εκπαιδευτικές προτάσεις. • Υλοποίηση δομημένων και συστηματικών εισαγωγικών προγραμμάτων σε νεοπροσληφθέντες, με παράλληλη χρήση της πλατφόρμας “HRis”.
- Σε συνεργασία με την Διύλιση, σχεδιασμός και υλοποίηση Εκπαιδευτικών προγραμμάτων Στελεχών σε θέματα Ολιστικής Ασφάλειας και εξειδικευμένων τεχνικών εκπαιδεύσεων (<https://www.help.e.gr/>).

#### **4.4.4 Στρατηγική και ανθρώπινου δυναμικού στα ΕΛ.ΠΕ.**

Σε ένα διαρκώς εξελισσόμενο τεχνολογικό περιβάλλον, με αναμενόμενες μελλοντικές εισαγωγές νέων τεχνολογιών και αυτοματισμών είναι πολύ σημαντικό για την εταιρεία να έχει προσωπικό το οποίο έχει την ικανότητα να χειριστεί και να αφομοιώσει κάθε είδους αλλαγή προς τη συγκεκριμένη κατεύθυνση. Έτσι, ο Όμιλος επικοινωνεί τη στρατηγική της με το ανθρώπινο δυναμικό της, ώστε να συνδέεται με την αποστολή και τους επιχειρησιακούς στόχους του. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να αναπτύσσεται στρατηγικά γύρω από τους εξής άξονες:

- Ενθάρρυνση της αριστείας σε όλους τους τομείς, μέσα από τη διασφάλιση συνθηκών αξιοκρατίας, αναγνώρισης και ανάπτυξης.
- Προσέλκυση, αξιοποίηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, σύμφωνα με τις αρχές και τις αξίες του Ομίλου.
- Διαμόρφωση ενός σύγχρονου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, που θα εμπνέει ασφάλεια και θα παρέχει κίνητρα για διάκριση.
- Ευθυγράμμιση των προσπαθειών όλων των εργαζομένων στην επίτευξη του οράματος, της στρατηγικής και των επιχειρησιακών στόχων του Ομίλου.

- Καλλιέργεια μιας ενιαίας κουλτούρας στηριγμένης σε κοινές αρχές και αξίες.
- Μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων, με πολιτικές που προάγουν την υπευθυνότητα, την πρωτοβουλία και την εξωστρέφεια.
- Ενίσχυση του αισθήματος αφοσίωσης και διάθεσης για συμμετοχή στις εταιρικές δράσεις.
- Αναγνώριση της ατομικής και ομαδικής συμβολής όλων των εργαζομένων στα αποτελέσματα του Ομίλου.
- Συνεισφορά της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας του Ομίλου (<https://www.helpe.gr/>).

#### **4.4.5 SWOT ANALYSIS**

Στην ανάλυση SWOT που ακολουθεί παρουσιάζονται οι δυνάμεις, οι αδυναμίες, οι ευκαιρίες και οι απειλές που θεωρούνται καθοριστικές για τις μελλοντικές στρατηγικές και τη βιωσιμότητα της εταιρίας.

#### **ΔΥΝΑΜΕΙΣ (ανήκουν στο εσωτερικό περιβάλλον της εταιρίας)**

- Ηγετική θέση στον ελληνικό κλάδο διύλισης και στον κλάδο καυσίμων γενικότερα με τη κατοχή των τριών διυλιστηρίων που λειτουργούν ως συνεργαζόμενα συστήματα. Το μερίδιο των ΕΛ.ΠΕ. στη εγχώρια αγορά καλύπτει το 60% και δεν είναι εύκολο να μεταβληθεί σε μεγάλο βαθμό, γι αυτό και συμπεραίνεται ότι είναι και θα είναι κυρίαρχος στο κλάδο.
- Ο Όμιλος έχει καλή φήμη και πολύ ισχυρό όνομα στον κλάδο και στην αγορά, ενώ τον διακρίνει αξιοπιστία και αποτελεσματικότητα στις σχέσεις με τους προμηθευτές και τους πελάτες, κάτι το οποίο ενισχύει την αποδοχή από το αγοραστικό κοινό και κατοχυρώνει βραχυπρόθεσμα τα κέρδη του.
- Η στρατηγική γεωγραφική θέση τόσο της χώρας όσο και των διυλιστηρίων είναι μια δύναμη που αυξάνει την ανταγωνιστικότητά τους. Η Ελλάδα από τα παλιά χρόνια θεωρείται ως πύλη μετάβασης ενεργειακών ροών μεταξύ της Ευρώπης και της Ανατολής, γι αυτό μπορεί να εισάγει με χαμηλότερο κόστος και να προμηθεύει πρώτη τα καύσιμα στις υπόλοιπες Ευρωπαϊκές και Βαλκανικές χώρες. Σε ότι αφορά τα διυλιστήρια, του

Ασπρόπυργου και της Ελευσίνας έχουν σωστά διαμορφωμένες τοποθεσίες στη Νότια Ελλάδα, κοντά σε ειδικά διαμορφωμένα λιμάνια και κοντά στον Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών Ελ. Βενιζέλος, κάτι που τα έχει βοηθήσει να έχουν ανεπτυγμένα και ποικίλα κανάλια διανομής των καυσίμων τους. Επιπλέον, τα διυλιστήρια στα Σκόπια και στη Θεσσαλονίκη βοηθούν τον Όμιλο στην ταχύτερη και αποτελεσματικότερη διείσδυση των προϊόντων του στη αγορά της Βορείου Ελλάδος αλλά και των Βαλκανίων.

- Ως δύναμη θεωρείται και η κουλτούρα του Ομίλου, η οποία είναι έντονα ανθρωποκεντρική, με μέριμνα τόσο για τους πελάτες, όσο και για τους εργαζόμενους της εταιρείας. Υπάγεται σε ολοκληρωμένα προγράμματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης για την αποδοχή από τις τοπικές κοινωνίες και την ενίσχυση της θέσης της εταιρείας απέναντι στις ομάδες συμφερόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος (stakeholders). Επίσης, ο όμιλος έχει διαμορφώσει την κουλτούρα του με τέτοιο τρόπο όπως π.χ. η συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων, ώστε η εταιρία και οι εργαζόμενοι να μπορούν να υποστηρίξουν και να αφομοιώσουν κάθε αλλαγή του εσωτερικού περιβάλλοντος όπως νέες τεχνολογίες στις διάφορες διαδικασίες.

#### **ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ (ανήκουν στο εσωτερικό περιβάλλον της εταιρίας)**

- Τα διυλιστήρια έχουν υψηλό κόστος λειτουργίας και συντήρησης των μονάδων εγκαταστάσεων. Ένα διυλιστήριο δεν απαιτεί μόνο την τακτική συντήρηση των μηχανημάτων του, το οποίο από μόνο του είναι απαιτεί διάθεση κεφαλαίου, αλλά απαιτεί και διαρκείς επενδύσεις και αναβαθμίσεις προκειμένου να παραμείνει ανταγωνιστικό και να εξασφαλίζει τη βιωσιμότητά του
- Κάθε εταιρεία με διυλιστήρια είναι ότι δεν μπορεί να καθορίσει, ούτε και να επηρεάσει τις τιμές των παραγόμενων προϊόντων με δεδομένο ότι οι τιμές των καυσίμων καθορίζονται από τις διεθνείς αγορές, μια τόσο ρευστή και ευμετάβλητη κατάσταση μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την εταιρεία και τα κέρδη της.

#### **ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (ανήκουν στο εξωτερικό περιβάλλον της εταιρίας)**

- Η προσπάθεια που λαμβάνει χώρα για καθετοποίηση προς τα πίσω ώστε τα ΕΛ.ΠΕ. να παράγουν την πρώτη τους ύλη, είναι μεν μια μακροχρόνια ευκαιρία αλλά και πολύ



σημαντική αν επιτευχθεί διότι θα αποδεσμευτεί από την πλήρη εξάρτηση των προμηθευτών και θα οδηγηθεί σε ένα πιο ενοποιημένο επιχειρηματικό μοντέλο.

- Ευκαιρία για την εταιρεία ΕΛ.ΠΕ. αποτελούν και οι νέες τεχνολογίες οι οποίες εισέρχονται με ταχείς ρυθμούς στη διυλιστική διαδικασία. Τεχνολογίες όπως οι αυτοματισμοί, η ρομποτική, η τεχνητή νοημοσύνη και το blockchain στις συναλλαγές με τους προμηθευτές μπορούν αυξήσουν την αποδοτικότητα και την ασφάλεια των διυλιστηρίων και να ελαχιστοποιήσουν την ανάγκη για ανθρώπινο δυναμικό ως ένα βαθμό.

#### **ΑΠΕΙΛΕΣ (ανήκουν στο εξωτερικό περιβάλλον της εταιρίας)**

- Η φορολογία των καυσίμων παραμένει υψηλή στη χώρα επηρεάζοντας τη κερδοφορία των διυλιστηρίων
- Επειδή το αργό πετρέλαιο διαπραγματεύεται στις διεθνείς αγορές σε δολάρια, η εταιρία είναι υποχρεωμένη να συγκεντρώνει αρκετή ποσότητα ρευστού προκειμένου να αντισταθμίσει τυχόν συναλλαγματικούς κινδύνους σε περίπτωση μιας έντονης μεταβολής της ισοτιμίας.

#### **4.4.6 Συμπέρασμα**

Ο Όμιλος ΕΛ.ΠΕ., λαμβάνοντας υπόψη του ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι η αρχή της αύξησης της επαγγελματικής τους απόδοσης, προέβηκε σε καινοτόμα βήματα για την εξέλιξη και την αναβάθμιση των ικανοτήτων τους. Έτσι, μέσα από την σύσταση της Ακαδημίας ΕΛ.ΠΕ, ο Όμιλος εξασφάλισε την συνεχή και υψηλή ποιότητα εκπαίδευση των εργαζομένων της. Επομένως, επενδύει στο ανθρώπινο δυναμικό του, προσπαθώντας μέσα από την συνεχή εκπαίδευση και επιβράβευση να εξελίξει τις ικανότητες και τις δεξιότητες των εργαζομένων, ώστε και αυτοί με την σειρά τους να συντελέσουν στην αύξηση της αποδοτικότητας τους κατά την παραγωγική διαδικασία.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η αναφορά στους ανθρώπινους πόρους ως ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες, των οποίων η βελτίωση, η ανάπτυξη και η κατάλληλη εκπαίδευση θα κάνει δύσκολη την αντιγραφή τους από τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις. Ο πιο σημαντικός πόρος μιας επιχείρησης για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι οι άνθρωποι. Οι Krauthamer and Dorfman αναφέρουν χαρακτηριστικά ότι «Ακόμα και στο σημερινό τεχνικά προηγμένο επιχειρηματικό περιβάλλον, ο ανθρώπινος παράγοντας θα είναι πάντα καθοριστικός για την επιτυχία ενός οργανισμού» (Heraty, N. and Morley, M.,1998). Για να οδηγηθεί μια επιχείρηση στην ανακάλυψη νέων πηγών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος θα πρέπει να προσλαμβάνει, να εκπαιδεύει και να παρακινεί το προσωπικό της προκειμένου να υποστηρίξουν την επιτυχία της επιχείρησης.

Η σημασία της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, φαίνεται αρχικά από την ανάγκη της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων στην επιχείρηση. Στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων αποτελεί και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού η οποία είναι σημαντική και σήμερα υπάρχουν τμήματα αυτής σε όλες τις μεγάλες επιχειρήσεις. Στη συνέχεια η αναφορά που γίνεται για την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού βλέπουμε ότι βελτιώνει πολλούς τομείς στην εργασία των εργαζομένων και αναπτύσσει νέες δεξιότητες που δεν υπάρχουν.

Κάθε επιχείρηση ανάλογα με τον τομέα που δραστηριοποιείται, σχεδιάζει τα αντίστοιχα εκπαιδευτικά προγράμματα. Μια βιομηχανική επιχείρηση ή μια κατασκευαστική εταιρία θα έχει ως προτεραιότητα για την αύξηση της ανταγωνιστικότητά της, τον περιορισμό των ατυχημάτων και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Συνεπώς, ο στόχος των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που υλοποιεί είναι η εκπαίδευση των εργαζομένων της σε θέματα ασφάλειας και μάθησης των νέων τεχνολογιών.

Στη σύγχρονη κοινωνία την πιο σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελούν οι μέθοδοι και οι πρακτικές που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για το ανθρώπινο δυναμικό. Προκειμένου η σύγχρονη επιχειρησιακή μονάδα να αντιμετωπίσει τις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος θα πρέπει να αποδεχθεί τις αρχές του μαθησιακού οργανισμού. Η γνώση και η εμπειρία του ανθρώπινου παράγοντα όπως και η ανάπτυξη του περιβάλλοντος μαθησιακής οργάνωσης έχει άμεση και θετική επίδραση στην επίδοση των επιχειρήσεων. Στο

πλαίσιο ενός μαθησιακού οργανισμού ενθαρρύνεται η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, οι εργαζόμενοι είναι πιο ενημερωμένοι, έτοιμοι να ανταποκριθούν στις νέες τάσεις που επικρατούν και να ανταπεξέλθουν σε ότι νέο παρουσιαστεί.

Τέλος θα πρέπει να αναφέρουμε ότι η εκπαίδευση αποτελεί επένδυση για τις επιχειρήσεις. Ο Adam Smith στο βιβλίο του «ο πλούτος των Εθνών» αναφέρει ότι: «η εκπαίδευση ή η κατάρτιση ενός εργαζομένου, για να γίνει ειδικευόμενος, στοιχίζει στον εργαζόμενο ή στην επιχείρηση ένα ποσό χρημάτων, αλλά αυτά τα χρήματα ανακάμπτονται συντοχρόνιο με κέρδος γιατί ο ειδικευμένος εργάτης είναι πιο παραγωγικός από τον ανειδίκευτο» (<https://sites.google.com/site/diaceiriseanthropinonporon/adam-smith>).

Με σκοπό να συνδεθούν όσα ειπώθηκαν στη θεωρία με την πράξη αναλύεται στην παρούσα διπλωματική η περίπτωση του Ομίλου TITAN και η περίπτωση του Ομίλου ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ, οι οποίοι αποτελούν παράδειγμα μαθησιακών οργανισμών.

Ο Όμιλος TITAN ενθαρρύνει τους εργαζομένους του να δημιουργούν, να συνεργάζονται, να καινοτομούν όλοι μεταξύ τους και να αναπτύσσονται συνεχώς. Το μόνο πράγμα που θέλει να κάνει η επιχείρηση είναι η αριστοποίηση των τεχνικών δεξιοτήτων των εργαζομένων καθώς και των ηγετικών ικανοτήτων τους. Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να λειτουργούν στρατηγικά σε κάθε επίπεδο και να παίρνουν αποφάσεις για την επίλυση προβλημάτων. Ο Όμιλος TITAN ανήκει στις πιο επιτυχημένες παγκόσμιες επιχειρήσεις όσον αφορά την ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων. Επιδιώκει την προσέλκυση και ανάπτυξη ταλέντων για την στελέχωση του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο θα είναι άριστα εκπαιδευμένο και θα εξελίσσεται συνεχώς. Κατά συνέπεια το ανθρώπινο δυναμικό είναι αυτό το οποίο μπορεί να υλοποιήσει αποτελεσματικά τις στρατηγικές μιας επιχείρησης και αυτό εξαρτάται από την αφοσίωση των ατόμων στους επιχειρηματικούς στόχους. Επομένως το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί αδιαμφισβήτητα ένα ισχυρό πόρο της σύγχρονης επιχειρηματικής μονάδας.

Η αριστεία του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης άρρηκτα συνδεδεμένη με την επίτευξη των αντικειμενικών της στόχων. Έτσι τα στελέχη των επιχειρήσεων πρέπει να καθοδηγούν το ανθρώπινο δυναμικό με τέτοιο τρόπο ώστε να υιοθετούν το όραμα της επιχείρησης. Ο συνδυασμός ενός άριστα εκπαιδευμένου αποδοτικού και αποτελεσματικού ανθρώπινου δυναμικού με έναν έμπειρο ηγέτη μπορεί να έχει σαν αποτέλεσμα την άριστη λειτουργία του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης.

Τέτοιο παράδειγμα επιχείρησης που πέτυχε την αριστεία στο ανθρώπινο δυναμικό της, είναι ο Όμιλος ΕΛ.ΠΕ. Μελετώντας τη συμπεριφορά του Ομίλου ΕΛ.ΠΕ. βλέπουμε τη σημασία της σωστής και αποτελεσματικής λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και τα αποτελέσματα.

Μέσα από την εξέλιξη και την αρίστευση των εργαζομένων μια επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που επιδιώκει.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Βαξεβανίδου, Μ. και Ρεκλείτης, Π.** (2012). Management Ανθρώπινων Πόρων: Θεωρία και Πράξη. 2<sup>η</sup> Έκδοση. Εκδόσεις Προπομπός. Αθήνα
- Γεωργόπουλος, Ν.** (2013). Στρατηγικό μάνατζμεντ. 3<sup>η</sup> Έκδοση. Εκδόσεις Μπένου. Αθήνα.
- Μάντζαρης, Γ.** (2003). Σύγχρονη Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων. Εκδόσεις Β. Γκιούρδας. Αθήνα.
- Ματζαρίδου, Θ.** (2013). Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των Ελληνικών επιχειρήσεων. Πτυχιακή Εργασία. ΤΕΙ Καβάλας.
- Νικολάου, Ι.** (2006). Διοικώντας το Ανθρώπινο Κεφάλαιο. Εκδόσεις Σιδέρη. Αθήνα.
- Ξυροτήρη – Κουφίδου, Σ.** (2001). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Η πρόκληση του 21<sup>ου</sup> αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον. Εκδόσεις Ανικούλα. Θεσσαλονίκη.
- Ξυροτήρη – Κουφίδου, Σ.** (2010). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Κτίζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων. Εκδόσεις Ανικούλα. Θεσσαλονίκη.
- Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς Δ.** (2016). Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Εκδόσεις Μπένου. Αθήνα.
- Παπαδάκης, Β.** (2011). Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία. Εκδόσεις Μπένου. Αθήνα.
- Τερζίδης, Κ. & Τζωρτζάκης, Κ.** (2004). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Εκδόσεις Rosili. Αθήνα.
- Χατζηδήμα, Σ. και Παπαγεωργίου, Π.** (2003). Εισαγωγή στην Οικονομική των Ανθρώπινων Πόρων και της Εκπαίδευσης. Εκδόσεις Σταμούλης. Αθήνα.
- Χατζηπαντελή, Π.** (1999). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Εκδόσεις Μεταίχιμο. Αθήνα.
- Χυτήρης, Λ.** (2018). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Εκδόσεις Μπένου. Αθήνα.
- Χυτήρης, Λ.** (2013). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Εκδόσεις Φαίδιμος, Αθήνα.
- Χυτήρης, Λ.** (2001). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Εκδόσεις Interbooks. Αθήνα.
- Dessler, G.** (2012). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις. Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική.

**Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., Regner, P. και Angwin, D.** (2013). Βασικές αρχές στρατηγικής των επιχειρήσεων, 2<sup>η</sup> Έκδοση. Εκδόσεις Κριτική.

### **ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

**Armstrong, M.** (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page. London.

**Armstrong, M. and Taylor, S.** (2019). *Armstrong's Handbook of Human Resources Management Practice*, 13<sup>th</sup> Ed. Kogan Page. London.

**Bratton, J., Gold, J.** (2012). *Human Resource Management: Theory and Practice*, 4<sup>th</sup> Ed. Palgrave MacMillan. London.

**Boxall, P. and Purcell, J.** (2008). *Strategy and Human Resources Management*. Palgrave Macmillan. London.

**Collings, D. G., & Wood, G.** (2009). *Human resource management: A critical approach*. Routledge. London.

**Dessler, G.** (2017). *Human Resource Management*. Pearson. Boston.

**Farnham, D.** (2010). *Human Resources Management in Context*. CIPD. London.

**Fred, R.D., Forest, R.D.** (2016). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*. Pearson. Boston.

**Harrison, R. and Kessels, J.** (2004). *Human Resource Development in a knowledge economy. An organizational view*. Palgrave macmillan.

**Jackson, S. and Shuler, R.** (2000). *Managing Human Resources: A partnership perspective*. South-Western college Publishing.

**Jackson, S., Shuler, R., Werner, S.** (2009). *Managing Human Resources*, 10<sup>th</sup> Ed. South-Western Lengage Learning. USA

**Johnason, P.** (2009). *HRM in changing organizational contexts*. In Collings D.G. & Wood G. *Human resource management: A critical approach*. Routledge. London.

**Johnson, G., Scholes K.** (1999). *Exploring Corporate Strategy*, 5<sup>th</sup> Ed. Prentice Hall. London.

**Michaels, Ed., Handfield-Jones, H. and Axelrod, B.** (2001). The war for talent. Harvard Business School Press. Boston.

**Mumford, A.** (1997). Management Development: Strategies for Action, 3<sup>rd</sup> Ed. Institute of Personnel and Development. London.

**Porter, M.E.,** (1985). Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York: The Free Press.

**Porter, M.E.** (2010). The Five Generic Competitive Strategies. Thompson.

**Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. and Atkinson, C.** (2009). Fundamentals of Human Resource Management: Managing people at work. Pearson Education Limited. England.

**Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. and Atkinson, C.** (2014). Human Resource Management. Pearson Education Limited. Edinburgh Gate, United Kingdom.

**Watson, T.J.** (2010). Critical Social Science, Pragmatism, and the realities of HRM. International Journal of Human Resource Management, Vol. 21, No.6.

**Wheelen, T.L., and Hunger, J.D.** (2012). Strategic Management and Business Policy toward global sustainability, 13<sup>th</sup> Ed. Person Education Inc. New Jersey.

**Wilson, P.J.** (2005). Human Resource Development: Learning & Training for individuals & organizations, 2nd Ed. Kogan Page Limited. London.

## ***APQPA***

**Alrhaimi, S., Mugableh, M.I.** (2017). Reviewing the Role of Quality Management, Creativity Innovation, Imitating and Role of Strategic Human Resources on Operational Performance.

**Alomari, Z.S.** (2020). Does human capital moderate the relationship between strategic thinking and strategic human resource management?. Management Science Letters, pp. 565-574

**Alwi, S. K., Shaiq. M., Bus, J.** (2019). Strategy, pp. 49-60.

**Bianca, A.** (2019). The Role of Human Resource Management in Organizations.

**Becker, B. and Gerhart, B.** (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. Academy of management journal, pp.779-801.

**Bhusan, B., Sar, A.K.** (2020). Contribution of strategic human resource management towards the growth of the modern era organizations: A research study on the Indian retail industry, pp. 972-981.

**Carmeli, A., Weisberg, J.** (2006). Exploring Turnover Intentions among Three Professional Groups of Employees. *Human Resource Development International*. Vol. 9, pp. 191-206.

**Chaudhary, S.** (2016) Human Resource Management & Its Core Functions: Managerial & Operative. Ανακτήθηκε από: <https://medium.com/@swaticbindia/human-resource-management-its-core-functions-managerial-operative-fc0335ef616a>

**D'Annunzio-Green, N., Maxwell, G. and Watson, S.** (2008). Where are we now? A review of management development issues in the hospitality and tourism sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

**Delery, J.E., Roumpi D.** (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles? *Journal*, pp. 1-21.

**Delaney, J. T. and Huselid, M.A.** (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Journal of Management Academy*, pp.949-969.

**Enzi, C. A. and Siguwaw, J. A.** (2000). Best practices in human resources, pp. 49-61. Ανακτήθηκε από: [https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/71923/Enz48\\_Best\\_practices\\_in\\_human\\_resources.pdf;jsessionid=830716355586878A0D7711A1E62EFF04?sequence=1](https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/71923/Enz48_Best_practices_in_human_resources.pdf;jsessionid=830716355586878A0D7711A1E62EFF04?sequence=1)

**Garavan, T.N., Barnicle, B., Heraty, N.** (1993). The training and development function: its search for power and influence in organizations. *Journal of European Industrial Training*. Vol. 17, pp22-32.

**Grieves, J., Redman, T.** (1999). Living in the shadow of OD: HRD and the search for identity. *Human Resource Development International*. Vol.2, pp. 81-102.

**Guest, E.D.** (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol.8.

**Guest, E.D.** (2011). Human resource management and performance: Still Searching for some answers. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 21.

**Heraty, N. and Morley, M.** (1998). *Journal of Management Development*, pp. 662-685. Emerald Insight.



**Kaplan S.R. and Norton P.D.** (2005). The office of Strategy Management. Harvard Business Review.

**Kavale, S.** (2012). The connection between strategy and structure. International journal of business and commerce, pp. 60-70.

**Khan, N., Ibrahim, M. and Shahid, M. K.** (2012). Impact of on-job training on performance of telecommunication industry. Journal of Social and Development Sciences, 3(2), pp.47-58.

**Luthans, F. and Youssef, C.M.** (2004). Human, Social and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. Published in Organizational Dynamics, Vol. 33, No. 2.

**Mintzberg, H.** (1987). Crafting strategy. Harvard Business Review, pp. 66-75.

**Mintzberg, H.** (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning. Harvard Business Review, pp.107-114.

**Okland, S., & Okland, J.S.** (2001). Current people management activities in world-class organizations. Total Quality Management. Vol. 12(6).

**Ottersten, E. and Jennett, N.** (2004). What role for international financial institutions in human capital formation? European Journal of Education. Vol. 39, No. 2. Blackwell Publishing UK.

**Papalexandris, N., Chalikias, J.** (2002). Changes in training, performance management and communication issues among Greek firms in the 1990s: intercountry and intracountry comparisons. Journal of European Industrial Training. Vol. 26(7), pp. 342-352.

**Rayton, B.** (2006). Examining the interconnection of job satisfaction and organizational commitment: an application of the bivariate probit model. International Journal of Human Resource Management. Vol. 17, pp. 139-154.

**Ruona, W.E.A., Gibson, S.K.** (2004). The making of twenty-first-century HR: An analysis of the convergence of HRM, HRD and OD. Human Resource Management.

**Russ-Eft, D., Hatcher, T.** (2003). The issue of international values and beliefs: The debate for a global HRD Code of Ethics, Advances on developing human resources. Vol. 5, pp. 296-307. San Francisco.

**Schuler, S.R., MacMillan C.I.** (1984). Gaining Competitive Advantage through Human Resource Management Practices. John Wiley & Sons Inc. Vol. 23, No. 3. New York.

**Schuler, S.R.** (2000). Managing Human Resources. Rutgers University. Vol. 7. New Jersey.

**Topno, H.** (2012). Evaluation of training and development: An analysis of various models. Journal of Business and Management, 5(2), 16-22.

**Ulrich, D.** (1998). Human Resources Champion: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Harvard Business School Press. Boston.

**Vinesh, A.** (2014). Role of Training & Development in an Organizational Development, International Journal of Management and International Business Studies, vol.4, No.2. pp. 213-220.

**Walton, J.** (1999). Strategic Human Resource Development. Harlow: Financial Times/Practice Hall.

**Zidan, S.S.** (2001). The Role of HRD in Economic Development. Human Resource Development Quarterly, Vol.12, pp. 437-443.

#### **ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ**

<https://www.titan-cement.com/el/>

<https://www.titan.gr/en/sustainability/human-capital>

<https://www.titan-cement.com/el/newsroom/annualreports/>

<https://www.helpe.gr/>

<https://www.helpe.gr/Human-Resources/>

<https://www.helpe.gr/the-group/what-we-do/>