

Το Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων μίας οντότητας ως εργαλείο ανάπτυξης στρατηγικού πλεονεκτήματος

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Κατσανίκος Κωνσταντίνος

Επιβλέπων καθηγητής: Σουμπενιώτης Δημήτριος

Φεβρουάριος, 2019

Πίνακας περιεχομένων

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο : ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ	7
1.1 Η ιδέα των ανθρωπίνων πόρων.....	7
1.2 Το ανθρώπινο κεφάλαιο.....	9
1.3 Η διαφορετικότητα των ανθρώπων.....	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο : ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	14
2.1 Οι στόχοι των οργανώσεων (οργανισμών/επιχειρήσεων)	14
2.2 Εξελίξεις του 20 ^{ου} αιώνα στην έννοια των ανθρωπίνων πόρων	16
2.3 Προσεγγίσεις στην έννοια της διοίκησης	18
2.4 Η εμφάνιση της έννοιας της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	20
2.4.1 Η ανάπτυξη της έννοιας της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	20
2.4.2 Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	22
2.4.3 Η δυναμική της έννοιας των ανθρωπίνων πόρων.....	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο : ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ	25
3.1 Η εμφάνιση της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων σαν αρχή της διοίκησης.....	25
3.1.1 Ορισμός της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.....	25
3.1.2 Τα βασικά χαρακτηριστικά της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	28
3.2 Τα πλεονεκτήματα της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	30
3.3 Ο μετασχηματισμός της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων σε Στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.....	32
3.3.1 Παράγοντες επιτυχίας της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων..	32
3.3.2 Εμπόδια στην εφαρμογή της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο : ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	36
4.1 Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων σαν πηγή στρατηγικού πλεονεκτήματος.....	36
4.2 Η δημιουργία βιώσιμου στρατηγικού πλεονεκτήματος από τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.....	38

4.3 Προκλήσεις της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	41
4.3.1 Οι περιβαλλοντικές προκλήσεις	41
4.3.2 Οι οργανωτικές προκλήσεις.....	44
4.3.3 Οι ατομικές προκλήσεις.....	46
4.4 Η επίδραση της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην απόδοση των οργανώσεων (οργανισμών/επιχειρήσεων)	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	52
Βιβλιογραφία	54

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το ανθρώπινο δυναμικό ως ένα μέσο άσκησης στρατηγικής ή ως πνευματικό κεφάλαιο, είναι μερικές από τις συνηθέστερες έννοιες που χρησιμοποιούνται από τις οργανώσεις ώστε να προσδιορίσουν την έννοια της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Αυτοί οι όροι χρησιμοποιούνται με μεγαλύτερη συχνότητα στο επιχειρηματικό περιβάλλον, ενώ θεωρείται ότι οι έννοιες είναι συναφείς και πολλές φορές συγχέονται. Αξίζει να σημειωθεί ότι η έννοια της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων, δεν είναι μεγαλύτερης ηλικίας των 20 ή 30 ετών. Στην πραγματικότητα, παρά το γεγονός ότι η λειτουργία του προσωπικού βρίσκεται στις οργανώσεις ήδη από τα τέλη του 18^{ου} αιώνα, τόσο η έννοια όσο και ο ρόλος του ανθρωπίνου δυναμικού είναι καινούργιες (Naschberger, 2002).

Το προσωπικό των οργανώσεων θεωρείται ότι είναι αρμόδιο μόνο για την εργασία του και την παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών, χωρίς να έχουν κάποια άλλη ευθύνη, αρμοδιότητα ή αυτονομία. Αντίθετα, η εξέλιξη του προσωπικού σε ανθρώπινο πόρο έχει προσθέσει αξία στην έννοια όπου περιλαμβάνονται τα στοιχεία της ανεξαρτησίας, της αυτονομία, της ευθύνης και της στρατηγικής. Οι ιδέες της Naschberger (2002) υποστηρίζονται και άλλους ερευνητές οι οποίοι αναφέρουν ότι η έννοια και ο ρόλος της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων εξελίχθηκαν από τη δεκαετία του 1980 και έπειτα (Wright & McMahan, 1992). Αναφέρεται στη βιβλιογραφία ότι η λειτουργία της διοίκησης του προσωπικού μετατράπηκε σε διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού. Ως εκ τούτου, η λειτουργία έχει αλλάξει και από την απλή σχεδία των καθηκόντων πήρε τη μορφή της πραγματικής στρατηγικής διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων (Armstrong, 2006).

Είναι χρήσιμο να σημειωθεί ότι η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων θα μπορούσε να οριστεί σύμφωνα με τη στρατηγική και τη λειτουργική της υπόσταση. Ο Chadwick (2005) και ο Cania (2014) εξήγησαν ότι ο όρος στρατηγική, χρησιμοποιείται από τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων προκειμένου να αποδείξουν τον αντίκτυπο και τις συνέπειες διοίκησης ανθρωπίνων πόρων σε ορισμένες στρατηγικές πτυχές των οργανώσεων, όπως είναι η αποτελεσματικότητα και η κερδοφορία. Επιπλέον, οι McMahan et al. (1998) υποστήριξαν ότι η πραγματική εξέλιξη της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων σε στρατηγική προέρχεται από τη συμμετοχή των εργαζομένων

και των μανάτζερ. Αξίζει να τονισθεί ότι η εξέλιξη της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων οφείλεται σε κοινωνικές, οικονομικές και πολιτικές αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον (Bhadury, et al., 2000) καθώς επίσης και στην παγκοσμιοποίηση, στην ανάπτυξη των κοινών επιχειρήσεων, στην παρουσία των πολυεθνικών επιχειρήσεων, στο άνοιγμα των συνόρων και σε αλλαγές που συνέβαλαν στη σταδιακή εγκαθίδρυση της έννοιας της ποικιλομορφίας στον τομέα των ανθρωπίνων πόρων και των πρακτικών που την προσδιορίζουν (Armstrong, 2006).

Στα πλαίσια συγγραφής της παρούσας εργασίας επιχειρήθηκε η παρουσίαση της δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων μίας οργάνωσης (επιχείρησης ή οργανισμού). Το βασικό ερώτημα το οποίο έρχεται να απαντήσει η παρούσα μελέτη αφορά στην πιθανότητα αντιμετώπισης της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού, ως πηγή δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματα από τις οργανώσεις. Στόχος της εργασίας είναι η κατανόηση της έννοιας της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και η αντιμετώπισή του ως ένα σημαντικό παράγοντα βελτίωσης της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας των οργανώσεων. Εάν οι τελευταίες αντιληφθούν εγκαίρως τη σημασία του ανθρωπίνου δυναμικού, θα καταφέρουν να διαγράψουν σημαντικές οικονομικές επιδόσεις διατηρώντας τη μακροχρόνια βιωσιμότητά τους και βελτιώνοντας την κερδοφορία τους.

Το παρόν συγγραφικό εγχείρημα αποτελείται από 5 διακριτά κεφάλαια με το πρώτο να ασχολείται με την παρουσίαση των βασικών εννοιών που θα απασχολήσουν την παρούσα εργασία. Πιο συγκεκριμένα, αναλύονται στοιχεία σχετικά με την ιδέα των ανθρωπίνων πόρων, το ανθρώπινο κεφάλαιο καθώς επίσης και το στοιχείο της διαφορετικότητας των ανθρώπων που εργάζονται εντός των οργανώσεων. Επιπλέον, το δεύτερο κεφάλαιο έχει αφιερωθεί στην ανάπτυξη της έννοιας των ανθρωπίνων πόρων. Για το λόγο αυτό αναφέρονται οι στόχοι των οργανώσεων όπως και οι εξελίξεις που έχουν συμβεί στην έννοια των ανθρωπίνων πόρων κατά τον 20^ο αιώνα. Είναι χρήσιμο να σημειωθεί ότι παρουσιάζονται κάποιες προσεγγίσεις στην έννοια της διοίκησης, ενώ δίνεται έμφαση στην έννοια της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων. Σε αυτό το σημείο παρουσιάζεται η ανάπτυξη της έννοιας της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, ο ρόλος της αλλά και η δυναμική της έννοιας των ανθρωπίνων πόρων.

Προχωρώντας προς το τρίτο κεφάλαιο της παρούσας μελέτης, παρουσιάζεται η έννοια των ανθρωπίνων πόρων. Αναλυτικότερα, πραγματοποιείται μία συζήτηση για την εμφάνιση της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων σαν αρχή της έννοια της διοίκησης. Σε αυτό το σημείο παρουσιάζεται ο ορισμός της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων καθώς και τα βασικά χαρακτηριστικά της. Επιπρόσθετα, αναλύονται τα πλεονεκτήματα αυτής της νέας μορφής διοίκησης και ο μετασχηματισμός της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων στη μορφή της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Στο σημείο αυτό αναφέρονται οι παράγοντες επιτυχίας αλλά και τα εμπόδια της στρατηγικής διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων. Στο τέταρτο κεφάλαιο της παρούσας μελέτης λαμβάνει χώρα μία σύνδεση μεταξύ των ανθρωπίνων πόρων και του στρατηγικού πλεονεκτήματος. Για τους σκοπούς συγγραφής αυτού του κεφαλαίου αναλύεται η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων ως πηγή στρατηγικού πλεονεκτήματος αλλά και η δημιουργία βιώσιμου στρατηγικού πλεονεκτήματος από τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Στο ίδιο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων στην προσπάθεια δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οι οποίες διακρίνονται σε περιβαλλοντικές, σε οργανωτικές και σε ατομικές προκλήσεις. Τέλος, συζητείται η επίδραση της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στην απόδοση των οργανώσεων είτε είναι επιχειρήσεις είτε είναι οργανισμοί. Ολοκληρώνοντας την εργασία παρουσιάζονται οι συμπερασματικές παρατηρήσεις στις οποίες οδηγήθηκε ο συγγραφέας από τη μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας και οι προτάσεις για μελλοντική μελέτη επί του ζητήματος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

1.1 Η ιδέα των ανθρωπίνων πόρων

Ο Grundy (1997), υποστήριξε ότι η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα βασικό συστατικό για τη στρατηγική διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων. Επίσης ανέφερε ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί μία δύναμη δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε κάθε οργάνωση. Αυτό σημαίνει ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ως ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στη χάραξη στρατηγικής διοίκησης στα πλαίσια λειτουργίας μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Εκτός των άλλων, προσπάθησε να αποδείξει την πιθανότητα ύπαρξης σχέσης μεταξύ του στρατηγικού ανθρώπινου δυναμικού και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καταλήγοντας στο ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το κλειδί για τη λειτουργία των οργανώσεων. Επέμεινε στη στενή σχέση μεταξύ της επιχειρησιακής στρατηγικής της οργάνωσης και της ανάπτυξης της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων.

Επιπλέον, οι Baron&Kreps (1999) ανέφεραν ότι οι ανθρωπίνους πόροι αποτελούν το κλειδί για την επιτυχή ή αποτυχημένη πορεία μίας οργάνωσης. Σύμφωνα με αυτήν τη στάση, μπορεί κανείς να εντοπίσει τη σημασία για την οικοδόμηση καλών σχέσεων μεταξύ του ανθρωπίνου δυναμικού και την ενσωμάτωση αυτής στη στρατηγική λειτουργίας των οργανώσεων. Επιπλέον, κατάφεραν να αποδείξουν ότι οι πολιτικές διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων είναι δυνατό να επηρεάσουν τις οργανωτικές επιδόσεις. Τα ερωτήματα που έθεσαν αφορούσαν:

1. Στον τρόπο με τον οποίο πρέπει να ληφθεί υπόψη η έννοια των ανθρωπίνων πόρων.
2. Στον τρόπο με τον οποίο θα ενσωματωθεί η έννοια των ανθρωπίνων πόρων στην παγκόσμια στρατηγική διαχείριση αυτών.

Αξίζει να σημειωθεί ότι οι Baron&Kreps (1999) θεωρούσαν ότι η παρακίνηση των ανθρωπίνων πόρων μέσω της αμοιβής τους, δεν αποτελεί το μοναδικό τρόπο για τη μεταχείριση αυτών.

Προς την ίδια κατεύθυνση κινήθηκε και η Naschberger (2002), η οποία στις διαλέξεις της ανέφερε κάποιους πολιτικούς και περιβαλλοντικούς λόγους για την αναγκαιότητα ύπαρξης της ιδέας των ανθρωπίνων πόρων και εξήγησε πώς δημιουργήθηκαν οι αλλαγές. Η πρώτη εμφάνιση της ιδέας των ανθρωπίνων πόρων ήταν περί το 1980-1990, μέσω της αυταρχικής παρουσίας των ατόμων που είχαν κάποια εξουσία εντός μίας οργάνωσης και στηριζόταν στην αυτονομία, στην επικοινωνία και στην εμπιστοσύνη. Μέσω αυτής της αναδρομής στην ιστορία των ανθρωπίνων πόρων παρατηρείται η μετάβαση από τη διοικητική, προσωπική λειτουργία σε μία μορφή διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων σε πραγματικούς όρους. Σε αυτήν τη μετάβαση, το ανθρώπινο δυναμικό πήρε τη θέση των πόρων για την οργάνωση και τη λειτουργία των επιχειρήσεων και των οργανισμών.

Τέλος, οι Gratton & Ghoshal (2003) παραχώρησαν στη διεθνή βιβλιογραφία μία καινούργια προσέγγιση σχετικά με τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων. Συγκεκριμένα, εξήγησαν το λόγο για τον οποίο η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων είχε αλλάξει. Στην πραγματικότητα, το κύριο επιχειρήματός τους ήταν ότι οι ανάγκες και οι προσδοκίες των υπαλλήλων αλλάζουν. Κατ' αυτόν τον τρόπο υποστήριζαν ότι τα νέα άτομα δε θέλουν να θυσιάσουν τις προσωπικές τους ανάγκες, όπως συνέβαινε στο παρελθόν με τους εργαζομένους, με αποτέλεσμα να εμφανίζονται περισσότερο αποφασισμένοι ώστε να αναγνωριστούν ως κάτι περισσότερο από το απλό ανθρώπινο δυναμικό σε μία οργάνωση. Αυτή η «επανάσταση» του τρόπου σκέψης των υπαλλήλων αποτέλεσε το εφελτήριο για την αλλαγή των σχέσεων μεταξύ των υπαλλήλων και των οργανώσεων. Αξίζει να σημειωθεί ότι αυτήν η στάση μεταξύ του ανθρωπίνου δυναμικού και των οργανώσεων, βρίσκει τις ρίζες της στην αύξηση της αυτονομίας του ανθρωπίνου δυναμικού, στην ανάπτυξη της ικανότητας βελτίωσης της παραγωγικότητάς τους και της αποφασιστικότητάς τους.

Σύμφωνα με όλα τα παραπάνω καθίσταται σαφές ότι οι εργαζόμενοι πλέον μπορούν να εποπτεύσουν μόνοι τους την επαγγελματική τους πορεία και τη σταδιοδρομία τους. Η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη τη νέα διάσταση που μόλις αναφέρθηκε και να διαχειρίζεται τα άτομα με τον ανάλογο τρόπο. Ανάλογα με τις ανάγκες και τις προσδοκίες των υπαλλήλων, μπορούν να απασχολούνται είτε με το καθεστώς της μερικής είτε της πλήρους απασχόλησης ούτως ώστε να διαχειριστεί η πολυμορφία των αναγκών τους. Ο ρόλος της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων χρησιμοποιεί πλέον την έννοια της κερδοφορίας

της οργάνωσης σε συνδυασμό με την κάλυψη των αναγκών των υπαλλήλων. Το ανθρώπινο κεφάλαιο κάθε ατόμου αποτελείται από τρία μέρη: το πνευματικό κεφάλαιο, το κοινωνικό κεφάλαιο και το συναισθηματικό κεφάλαιο (Gratton & Ghoshal, 2003).

1.2 Το ανθρώπινο κεφάλαιο

Είναι χρήσιμο να τονισθεί ότι στην πορεία εξέλιξης της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, οι έννοιες που χρησιμοποιούνται για την περιγράφουν έχουν μεγάλη σημασία καθώς αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου. Σύμφωνα με τους Gratton & Ghoshal (2003) το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελείται από τρία διαφορετικά μέρη, όπως έχει ήδη αναφερθεί σε προηγούμενη ενότητα. Πιο συγκεκριμένα, το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελείται από το πνευματικό κεφάλαιο, το κοινωνικό κεφάλαιο και το συναισθηματικό κεφάλαιο. Το πνευματικό κεφάλαιο αφορά κατά κύριο λόγο στη γνώση, ενώ το κοινωνικό κεφάλαιο σχετίζεται περισσότερο με τη σχέση του ατόμου με το δίκτυο και την πρόσβαση που έχει πρόσβαση σε αυτό. Τέλος, το συναισθηματικό κεφάλαιο βασίζεται στην αυτοπεποίθηση, στην αυτοεκτίμηση και στον τρόπο με τον οποίο θα μετατραπεί η γνώση σε εκροή. Αντιστοιχεί στις ικανότητες μάθησης, μέσα από τις δεξιότητες και την εμπειρία που έχει ήδη το άτομο.

Στην πραγματικότητα, οι σχέσεις μεταξύ των τριών στοιχείων που απαρτίζουν το ανθρώπινο κεφάλαιο, είναι πιο αναπτυγμένες στις σημερινές πολιτικές διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων, διότι η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων υποδηλώνει τη διαχείριση των τριών συνιστωσών μεμονωμένα. Μέσω της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων επιχειρείται μία προσπάθεια να καταστεί το ανθρώπινο κεφάλαιο όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικό και επιτυχημένο. Επιπλέον, ιδιαίτερη έμφαση δίδεται στη διαχείριση του πνευματικού κεφαλαίου καθώς η γνώση και όχι το χρήμα αποδείχθηκε ότι αυξάνουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των οργανώσεων. Ως εκ τούτου καθίσταται σαφές ότι το πνευματικό κεφάλαιο αποτελεί το κλειδί για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αξίζει να σημειωθεί ότι το περιβάλλον διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην επίδραση της αποκτηθείσας γνώσης. Ως εκ τούτου δημιουργώντας ένα περιβάλλον όπου τα άτομα μπορούν να σκέφτονται και να μιλούν από κοινού, είναι ικανό να τονωθεί η βελτίωση της γνώσης. Επιπλέον, έχει

υποστηριχθεί ότι ο συνδυασμός της υπάρχουσας γνώσης των ατόμων μπορεί να δημιουργήσει τη βάση για νέες γνώσεις (Gratton & Ghoshal, 2003).

Επιπλέον, το πνευματικό κεφάλαιο αποτελεί ένα κρίσιμο παράγοντα για τις οργανώσεις, προκειμένου να δημιουργηθεί αξία για τους πελάτες, επειδή η γνώση είναι το βασικό συστατικό του οργανισμού (Chang & Birkett, 2004). Είναι χρήσιμο να σημειωθεί ότι οι Lengnick-Halletal. (2011) εξέτασαν τη σχέση μεταξύ του πνευματικού κεφαλαίου και του κοινωνικού κεφαλαίου, χάρη σε μία συναισθηματική σύνδεση. Επιπλέον, οι συγγραφείς κατέγραψαν την επιρροή και τη σχέση μεταξύ του πνευματικού κεφαλαίου και των στρατηγικών επιδόσεων των οργανώσεων. Σκοπός της οργάνωσης είναι να χρησιμοποιήσει το κοινωνικό κεφάλαιο (ανθρώπινο κεφάλαιο), για να οικοδομήσει και να βελτιώσει το πνευματικό κεφάλαιο (γνώση) για να επιτευχθεί ένα υψηλότερο επίπεδο γνώσης, το οποίο θα είναι πιο ανταγωνιστικό. Ολοκληρώνοντας, οι Lengnick-Halletal. (2011) ανέφεραν ότι το πνευματικό κεφάλαιο έχει δύο διαστάσεις. Η πρώτη αφορά στην καινοτομία και στη δημιουργικότητα, ενώ το δεύτερο σχετίζεται με την αποτελεσματικότητα. Πρέπει επίσης να διευκρινιστεί ότι οι ίδιοι ερευνητές χρησιμοποίησαν τον όρο πνευματικό κεφάλαιο και τον όρο ανθρώπινο κεφάλαιο, ενώ οι Gratton & Ghoshal (2003) διαπίστωσαν ότι το πνευματικό κεφάλαιο αποτελεί ένα συστατικό του ανθρώπινου κεφαλαίου.

1.3 Η διαφορετικότητα των ανθρώπων

Οι Singh&Point (2004) εξήγησαν ότι η διαχείριση των ατόμων με διαφορετικά χαρακτηριστικά αποτελεί μία πρόκληση για τους μάνατζερ των οργανώσεων ήδη από το 1980. Όπως έχει ήδη επισημανθεί, τόσο οι ανάγκες όσο και οι προσδοκίες του ανθρωπίνου δυναμικού, είναι εντελώς διαφορετικές μεταξύ των ατόμων. Στην έρευνά τους οι Singh&Point (2004), εξήγησαν την ποικιλομορφία όσον αφορά τα ορατά και μη ορατά χαρακτηριστικά των ατόμων που απαρτίζουν το ανθρώπινο δυναμικό, όπως είναι το χρώμα του δέρματος, ο πολιτισμός, το φύλο, η ηλικία, οι δεξιότητες και η γνώση. Στην πραγματικότητα, η ποικιλομορφία των χαρακτηριστικών του ανθρωπίνου δυναμικού, βελτιώνει την πρόσβαση σε νέες αγορές και ενισχύει τη φήμη της οργάνωσης. Είναι χρήσιμο αν σημειωθεί ότι η διαφορετικότητα του ανθρωπίνου δυναμικού υποδηλώνει ότι η κάθε οργάνωση προστατεύει τις μειονότητες, είτε προέρχονται από φυλετικά είτε εθνοτικά χαρακτηριστικά, και είναι αντίθετη στις διακρίσεις.

Επιπλέον, οι Singh & Point (2004) απέδειξαν ότι λόγω της διαφορετικότητας του ανθρωπίνου δυναμικού, όλοι θα μπορούσαν να διδαχθούν κάτι περισσότερο από κάποιον άλλο. Με αυτόν τον τρόπο η επικοινωνία και η γνώση μέσα στην οργάνωση βελτιώνονται, ενώ η διαφορετικότητα του ανθρωπίνου δυναμικού είναι ικανή να επηρεάσει τις επιδόσεις της οργάνωσης, οι οποίες εικάζεται ότι θα βελτιωθούν σημαντικά. Ταυτόχρονα, το στοιχείο της διαφορετικότητας σε μία οργάνωση μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εξαιτίας της ανταλλαγής γνώσεων και δεξιοτήτων, της αύξησης της δημιουργικότητας και της καινοτομίας χάριν της μεγάλης εμπειρίας και των προοπτικών του ανθρωπίνου δυναμικού. Πλέον αυτού, η διαφορετικότητα του ανθρωπίνου δυναμικού προσθέτει αξία οργάνωση καθώς βελτιώνει τις υπηρεσίες προς τους πελάτες. Μέσω της κατανόησης των αναγκών του ανθρωπίνου δυναμικού, οι οργανώσεις μπορούν να τα ικανοποιήσουν με το βέλτιστο τρόπο. Είναι χρήσιμο να σημειωθεί ότι η διαφορετικότητα του ανθρωπίνου δυναμικού επηρεάζει επίσης τη φήμη και το περιβάλλον των οργανώσεων. Η καθιέρωση της αρμονίας στο εργασιακό περιβάλλον βελτιώνει την ικανοποίηση του ανθρωπίνου δυναμικού και κατά συνέπεια έχουν υψηλότερο κίνητρο ώστε να είναι περισσότερο αποτελεσματικοί στην εργασία τους.

Εν συνεχεία, σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην Azko Nobel, παρατηρήθηκε ότι η διαφορετικότητα μπορεί να δημιουργήσει μία μοναδική ατμόσφαιρα στο εργασιακό περιβάλλον. Αυτό σημαίνει ότι η διαχείριση του περιβάλλοντος όπου συνυπάρχουν διαφορετικά άτομα, αποτελεί μία σημαντική πρόκληση για τις οργανώσεις, σε μία προσπάθεια να δημιουργήσουν ένα μοναδικό εργασιακό περιβάλλον όπου κάθε άτομο έχει τη θέση του και θα μπορούσε να αναπτύξει τις ικανότητές του και τις δεξιότητές του, ώστε να την εξυπηρετήσει και να επιτευχθούν οι προκαθορισμένοι στόχοι (Singh & Point, 2004). Από την άλλη πλευρά οι McMahan et al. (1998) ανέφραν ότι η διαφορετικότητα των υπαλλήλων πρέπει να περιλαμβάνεται στη στρατηγική διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Πράγματι, με την εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού και το άνοιγμα των συνόρων, το στοιχείο της διαφορετικότητας απαιτεί την εύρεση ενός νέου τρόπου διαχείρισής της προκειμένου να ικανοποιηθούν οι ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού.

Επιπρόσθετα, οι Kumar&Michaelsen (1993) υποστήριξαν ότι οι ετερογενείς ομάδες είναι πιο αποτελεσματικές στη διαδικασία του εντοπισμού και της επίλυσης προβλημάτων. Αυτή η ιδέα αναπτύχθηκε επίσης από τους Bhadury et al. (2000), οι οποίοι σημείωσαν ότι η διαφορετικότητα του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μία συνιστώσα ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κάθε οργάνωσης. Είναι χρήσιμο να σημειωθεί ότι ανέφεραν το γεγονός ότι η διαφορετικότητα του ανθρώπινου δυναμικού μειώνει τις διακρίσεις και δημιουργεί ευκαιρίες για το ανθρώπινο δυναμικό. Οι Singh & Point (2005), υπογράμμισα ότι η διαφορετικότητα δημιουργεί ευκαιρίες για κάθε οργάνωση. Η διαφορετικότητα είναι επίσης ένας παράγοντας, ο οποίος μειώνει τον κύκλο εργασιών του ανθρώπινου δυναμικού καθώς επίσης και το κόστος που σχετίζεται με αυτόν (Bhadury, et al., 2000).

Ολοκληρώνοντας, αξίζει να αναφερθεί ότι οι Bogaert & Vloeberghs (2005), υποστήριξαν το επιχείρημα των Singh & Point (2005) ότι η ποικιλομορφία αποτελεί μία νέα πρόκληση για τις οργανώσεις και λόγω των κοινωνικο-δημογραφικών χαρακτηριστικών και των αλλαγών όσον αφορά τις ανάγκες και τις προσδοκίες του ανθρώπινου δυναμικού. Επιπλέον, όπως όλοι οι ερευνητές, έτσι και οι συγκεκριμένοι ανέπτυξαν τη διαφορετικότητα ως ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αναφέροντας ότι το ανθρώπινο δυναμικό με διαφορετικό υπόβαθρο φέρνουν νέες ιδέες και απόψεις στους κόλπους λειτουργίας των οργανώσεων. Αυτό σημαίνει ότι οι νέες ιδέες

επηρεάζουν και αυξάνουν την καινοτομία και τη δημιουργικότητα μέσα στην οργάνωση και την καθιστούν ανταγωνιστικότερη στην παγκόσμια αγορά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

2.1 Οι στόχοι των οργανώσεων (οργανισμών/επιχειρήσεων)

Η αναφορά της αποστολής των οργανώσεων αποτελεί το πρώτο και καθοριστικό βήμα για τον προσδιορισμό των στόχων τους. Η ενσωμάτωση της στρατηγικής των οργανώσεων με το μακροπρόθεσμο όραμά τους, τους επιτρέπει να πετύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τόσο η αποστολή όσο και το όραμα των οργανώσεων εξυπηρετούν διαφορετικούς, αλλά θεμελιώδεις ρόλους στην ενσωμάτωση του στρατηγικού σχεδίου. Οι οργανώσεις που διαχειρίζονται με τον ορθό τρόπο το ανθρώπινο δυναμικό τους, δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στις διαδικασίες της πρόσληψης και της επιλογής του. Αυτό αυξάνει το ποσοστό των ατόμων που έχουν τα κατάλληλα χαρακτηριστικά για να πετύχουν υψηλές επιδόσεις, γεγονός που οδηγεί στην εκπλήρωση των οργανωτικών στόχων των οργανώσεων (Henderson, 2011). Σε συμφωνία με αυτό, οι Heraty & Morley (1998) σημείωσαν ότι η βασικότερη μέριμνα των οργανώσεων είναι η πρόσληψη εκείνων των ατόμων, που διαθέτουν τα καλύτερα προσόντα.

Οι οργανώσεις συνηθίζουν να χρησιμοποιούν επίσημες μεθόδους για να επιλέξουν τα κατάλληλα άτομα και να βεβαιωθούν ότι έχουν στη διάθεσή τους, τους καταλληλότερους υποψηφίους. Επιπλέον, αξιολογούν συνεχώς το ανθρώπινο δυναμικό τους, ώστε να επισημάνουν τα άτομα που θα μπορούσαν να παραληφθούν σε περίπτωση κατάργησης ή περιορισμού ενός τμήματος (Hedger, 2009). Σύμφωνα με το Hedger (2009), η δυνατότητα αποτελεσματικής αξιολόγησης βελτιώνει την αποτελεσματικότητα, ιδιαίτερα σε οργανώσεις που προσλαμβάνουν μεγάλο αριθμό ανθρωπίνου δυναμικού. Στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον, παρόλο που πολλές οργανώσεις αναζητούν του μελλοντικούς υπαλλήλους τους με μεγάλη εμπειρία, οι σπουδαστές αποφοιτούν με υψηλά προσόντα. Αυτό καθιστά πιο δύσκολο το έργο της πρόσληψης για τις οργανώσεις, όταν πρόκειται για την επιλογή των ατόμων με τα καταλληλότερα προσόντα και όταν αυτός αυξάνεται συνεχώς.

Οι οργανώσεις οφείλουν να επανεξετάσουν τις προηγούμενες και τις τρέχουσες πηγές πρόσληψης και επιλογής ανθρωπίνου δυναμικού, ώστε να κατανοήσουν τι είναι

αποτελεσματικότερο. Αυτό συμβαίνει ώστε να βεβαιωθούν ότι απασχολούν άτομα με το κατάλληλο επίπεδο γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων, τα οποία θα μπορούσαν να εργαστούν προς την κατεύθυνση της επίτευξης των στόχων των οργανώσεων (Raphael, 2010). Εκτός από τις στρατηγικές μέτρησης του ανθρώπινου δυναμικού, είναι σημαντικό να ενσωματωθούν οι πολιτικές διατήρησης του ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να αναπτυχθεί μία προσέγγιση δέσμευσης και απόδοσης της διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων (O' Riordan, 2004). Προκειμένου να μετρηθεί ο αντίκτυπος του ανθρώπινου κεφαλαίου, πρέπει να ληφθούν υπόψη μετρήσεις, οι οποίες περιλαμβάνουν: την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και τον αντίκτυπο της εργασίας του ανθρώπινου δυναμικού (Lawler, et al., 2004).

Σύμφωνα με το Seldon (2008) υπάρχουν 5 βασικοί στόχοι που πρέπει να επιτελεί ένα σύστημα ανθρώπινου κεφαλαίου και αυτοί είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός του ανθρώπινου κεφαλαίου, η στρατολόγηση και η επιλογή των εν δυνάμει υπαλλήλων, η διατήρησή του, η κατάρτιση και η ανάπτυξή τους και τέλος η διαχείριση της απόδοσής τους. Τονίζοντας τη σημαντικότητα διατήρησης του ανθρώπινου δυναμικού σε μία οργάνωση, ο Jain (2014) δήλωσε ότι είναι απαραίτητο να διατηρηθεί ένα αρχείο, όπου θα συγκεντρώνονται οι πληροφορίες της απόδοσης των εργαζομένων. Αυτήν η διαδικασία θα βοηθήσει τη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων να εντοπίσει τις σημαντικές λύσεις στην αναποτελεσματικότητα. Μπορεί να αποτελεί ένα σύνθετο καθήκον της συγκεκριμένης μορφής διοίκησης, αλλά μακροπρόθεσμα θα αποτελέσει μία πολύτιμη πτυχή για τη συμβολή της διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Είναι χρήσιμο να τονισθεί ότι ο O' Riordan (2004) υπογράμμισε ότι το αφοσιωμένο ανθρώπινο δυναμικό, η ανάπτυξη των ικανοτήτων του ή ένα εξαιρετικό εκπαιδευτικό σύστημα, θεωρούνται ζωτικής σημασίας για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτές οι ενέργειες θεωρούνται δύσκολο να αποτυπωθούν και ως εκ τούτου είναι πολύ κρίσιμες πηγές για τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Εκτός από αυτό, ο Jain (2014) απέδειξε ότι η επιχειρηματική στρατηγική ασχολείται με στόχους των οργανισμών. Η στρατηγική του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να ευθυγραμμιστεί με την επιχειρηματική στρατηγική, έτσι ώστε να διαμορφώσει την οργανωτική κουλτούρα. Για να λειτουργήσει η επιχειρηματική στρατηγική, η οργάνωση πρέπει να λάβει υπόψη κάποιους σημαντικούς περιορισμούς του

ανθρώπινου δυναμικού. Σήμερα, οι οργανώσεις παρακολουθούν συνεχώς τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων εντοπίζοντας τα βασικά πλεονεκτήματα, καθώς θεωρούνται ως πολύτιμες συνεισφορές στη δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Sahoo, et al., 2011). Προκειμένου μία οργάνωση να διατηρήσει ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, είναι ζωτικής σημασίας να προσληφθούν, να επιλεγούν, να εκπαιδευτούν και να αναπτυχθούν οι πιο κατάλληλοι εργαζόμενοι. Επιπλέον, αυτό καταδεικνύει το λόγο για τον οποίο η στρατηγική διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων διαδραματίζει σημαντικό ρόλο σε μία οργάνωση.

2.2 Εξελίξεις του 20^{ου} αιώνα στην έννοια των ανθρωπίνων πόρων

Μέχρι το 1980, ένας αυξανόμενος αριθμός θεωρητικών ερευνών πίστευε όλο και περισσότερο ότι η διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα είναι μία μορφή διοίκησης με στρατηγική διάσταση. Η πίεση για την επίτευξη και τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, υπογράμμισε τη μείωση του κόστους, της επίτευξης υψηλής ποιότητας παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών και επιπέδου παραγωγικότητας. Επίσης, συνέβαλε στη διαπίστωση ότι το ταλέντο, η προσπάθεια και η αφοσίωση των εργαζομένων αποτελούν σημαντικούς συντελεστές για την επίτευξη υψηλών οικονομικών επιδόσεων. Η οικονομία της γνώσης, η αυξανόμενη προβολή των βιομηχανιών της πληροφόρησης, η υψηλή τεχνολογία προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς και οι τάσεις στη διαφοροποίηση και στην προσαρμογή των προϊόντων, κατέδειξαν τον κεντρικό ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού (Tyson, 1997)

Ο ανταγωνισμός από απροσδόκητες πηγές ανάγκασε τις οργανώσεις να αναζητήσουν αποτελεσματικότερους και αποδοτικότερους τρόπους για τη στρατηγική διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων (Wright, 1993). Πραγματοποιήθηκε μία σύνδεση μεταξύ της αποτελεσματικότητας της εφαρμογής της επιχειρησιακής στρατηγικής και του τρόπου διαχείρισης του ανθρώπινου παράγοντα. Δεν ήταν πλέον αρκετό για τις οργανώσεις να αντιμετωπίζουν τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων, απλώς και μόνο όσον αφορά την επιχειρησιακή δραστηριότητα που ασχολείται με την απόκτηση και τη διατήρηση των εργαζομένων (Stone, 1998). Ως εκ τούτου, πολλές οργανώσεις άρχισαν να επανεξετάζουν τις παραδοσιακές μεθόδους και πρακτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού με στόχο την καλύτερη ευθυγράμμισή τους με το εξωτερικό

περιβάλλον. Αναπόφευκτα, ακολούθησε πολλή μελέτη σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα θα μπορούσαν να διαχειριστούν με πιο αποτελεσματικό τρόπο στη μεταβιομηχανική οικονομία της γνώσης (Walker, 1999).

Στις πιο πρόσφατες δεκαετίες έχει αναφερθεί την παρουσίαση μίας ευρείας ποικιλίας ιδεών και απόψεων, σχετικά με την αποτελεσματική διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων και οδήγησαν στην εισαγωγή ριζικά διαφορετικών τύπων πρακτικής διαχείρισης.

Η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων έχει υιοθετήσει μία πολύ ευρύτερη προοπτική, καθώς η κατανόηση της σημασίας της συμβολής τους στον επιχειρηματικό κόσμο προσπαθεί να αυξηθεί. Εξετάζεται ο ρόλος που διαδραματίζει ο ανθρώπινος παράγοντας στις επιτυχημένες οργανώσεις και ο τρόπος με τον οποίο αυτές λειτουργούν με σκοπό να πετύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα (Ulrich, 1998). Επιπλέον, οι άνθρωποι θεωρούνται όλο και περισσότερο πηγή δημιουργίας ενός σταθερού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ενώ παράλληλα αποτελούν σημαντικό περιουσιακό στοιχείο, στο οποίο αναγνωρίζεται η σημασία των επενδύσεων των οργανώσεων (Greer, 1995)

Επίσης, μεγαλύτερη προσοχή δίνεται στην αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη αξιοποίηση του ανθρωπίνου δυναμικού, ως βασικών συντελεστών στη βελτίωση των επιδόσεων των οργανώσεων, στην αύξηση της αξίας και της σημασίας του εργαζόμενου και στη μεία του κοινωνικο-ψυχολογικού χαρακτήρα των εργαζομένων με εγγενείς και ποικίλες ανάγκες, προσδοκίες και κίνητρα τόσο σε ατομική όσο και σε συλλογική μορφή (Armstrong & Long, 1994). Είναι προφανές ότι για πολλές οργανώσεις η επιβίωση στη νέα πραγματικότητα συνεπάγεται μία θεμελιώδη επανεξέταση του τρόπου διαχείρισης της οργανωτικής ζωής των ανθρωπίνων πόρων (Gratton, 2000). Η ανάγκη ανταπόκρισης σε ένα ριζικά μεταβαλλόμενο περιβάλλον έχει παρουσιάσει την ανάγκη λήψης νέων αποφάσεων αναφορικά με τις θέσεις εργασίας και το περιεχόμενο της εργασίας. Διερευνώνται ερωτήματα σχετικά με τον τρόπο οργάνωσης της εργασίας και των θέσεων εργασίας στις οργανώσεις, στο βαθμό στον οποίο πρέπει να μεταβιβάζονται οι αρμοδιότητες μεταξύ των διαφόρων οργανωτικών επιπέδων, το είδος της ψυχολογικής σύμβασης που πρέπει να διατηρούν οι εργοδότες με το ανθρώπινο δυναμικό και εάν αυτό πρέπει να διαφοροποιείται από τις ομάδες εργαζομένων ή αν πρέπει να είναι συνεπές σε όλη την οργάνωση. Οι τύποι

και το επίπεδο του ελέγχου που πρέπει να ασκείται στους ανθρώπινους πόρους καθώς και το επίπεδο των επενδύσεων σε ανθρώπινο κεφάλαιο, εμφανίζονται όλο και περισσότερο στην εκτελεστική διάταξη (Armstrong & Long, 1994).

2.3 Προσεγγίσεις στην έννοια της διοίκησης

Κατά τα τελευταία χρόνια, πολλές οργανώσεις έχουν αρχίσει να απορρίπτουν ορισμένες παραδοσιακές μεθόδους και εργαλεία διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, με αποτέλεσμα να υιοθετούν ουσιαστικά διαφορετικές τεχνικές για να επιτύχουν τους προκαθορισμένους τους στόχους (Gratton & Ghoshal, 2003). Εξαιτίας της ανάγκης να βελτιωθεί η οργανωτική αποτελεσματικότητα και να κινητοποιηθεί το κεφάλαιο της γνώσης, έγιναν σημαντικές τροποποιήσεις στις οργανωσιακές δομές, στην αξιολόγηση της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων και των αποτελεσμάτων της και στην αναδιάρθρωση των οργανωσιακών διαδικασιών και των καθηκόντων που συνδέονται με διαφορετικούς τύπους θέσεων εργασίας. Οι οργανώσεις έχουν γίνει πιο επίπεδες, καθώς διαθέτουν λιγότερα επίπεδα ιεραρχίας, αποσκοπώντας στην ενίσχυση της επικοινωνίας και της οργανωτικής ολοκλήρωσης. Οι πολιτικές και οι διαδικασίες έχουν αποσυρθεί προκειμένου να μειωθούν οι περιττοί περιορισμοί στις δραστηριότητες του ανθρώπινου δυναμικού και με αυτόν τον τρόπο να ενθαρρυνθεί η ανταπόκριση, η καινοτομία και η δημιουργική συμπεριφορά του ανθρώπινου παράγοντα (Walker, 1999).

Δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στην οικοδόμηση κοινωνικών σχέσεων και στη βελτίωση των σχέσεων που υπάρχουν ήδη, τόσο μεταξύ των μανάτζερ και των εργαζομένων όσο και μεταξύ των πελατών εκτός των οργανώσεων. Η ενσωμάτωση της πνευματικής και χειρωνακτικής εργασίας έχει γίνει περισσότερο διαδεδομένη, με ομάδες που στηρίζονται σε εκείνες που συνδυάζουν το ανθρώπινο δυναμικό που συνεργάζεται σε έργα, παραδίδοντας προϊόντα και υπηρεσίες και επιλύοντας προβλήματα. Οι οργανώσεις υιοθετούν νέες προσεγγίσεις για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους, αντιμετωπίζοντας στρατηγικά τον τύπο και το επίπεδο των δεξιοτήτων που θα χρειαστεί η οργάνωση για να ανταγωνιστεί επιτυχώς σε συγκεκριμένες αγορές και την ενσωμάτωσή τους ως οργανωτικές ικανότητες (Lundy & Cowling, 1996).

Στη βιβλιογραφία έχουν εισαχθεί νέες πρακτικές διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού για την ενθάρρυνση και την παρακίνησή του στη δημιουργία αξίας μέσω ίσων ευκαιριών για μεγαλύτερη ατομική πρωτοβουλία και πειραματισμό στο χώρο εργασίας (Boxall & Purcell, 2003). Επιπλέον, δόθηκε προσοχή στη δημιουργία ευελιξίας στις εσωτερικές δομές και στα συστήματα των οργανώσεων, έτσι ώστε οι οργανώσεις να προσαρμόζονται επαρκώς στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς. Αυτό συμβαίνει με την ανάπτυξη ευέλικτων θέσεων εργασίας, οι οποίες έχουν λιγότερα όρια και ταυτόχρονα υπάρχουν περισσότεροι στόχοι, μεγαλύτερες διακυμάνσεις στις συμβάσεις εργασίας αναφορικά με τους όρους και τις προϋποθέσεις και εστιάζουν περισσότερο στην παραγωγή παρά στην εκροή προϊόντων και υπηρεσιών. Με αυτόν τον τρόπο παρέχεται στο ανθρώπινο δυναμικό ένα μεγαλύτερο φάσμα ευκαιριών ώστε να καθορίσουν την πορεία δράσης τους (Armstrong & Long, 1994).

Προκειμένου οι εργαζόμενοι των οργανώσεων να έχουν το απαιτούμενο επίπεδο απόκρισης, πολλές οργανώσεις έχουν αναγνωρίσει τη σημασία της πραγματοποίησης θεμελιωδών αλλαγών στο είδος της ψυχολογικής σύμβασης που παραδοσιακά διατηρούσαν με το ανθρώπινο τους δυναμικό. Η προσέγγιση των προηγούμενων περιόδων, κατά τις οποίες ο έλεγχος της διαχείρισης της συμπεριφοράς του ανθρωπίνου δυναμικού ήταν υψίστης σημασίας, δε θεωρείται πλέον κατάλληλος. Για να αξιοποιηθεί η διακριτική ευχέρεια και η αφοσίωση των εργαζομένων σε μία οργάνωση, πρέπει να αναγνωριστεί ότι κάθε οργάνωση πρέπει να δεσμευτεί έναντι των οργανωτικών στόχων. Η θεμελιώδης σχέση μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου έχει τροποποιηθεί έτσι ώστε οι στόχοι και των δύο μερών να είναι πιο συνεπείς. Η αντικατάσταση της εργασιακής σύγκρουσης και της δυσαρμονίας συνεπάγεται την προώθηση σχέσεων που βασίζονται στην αμοιβαιότητα και στις ανθρώπινες ανάγκες των ατόμων που εργάζονται σε μία οργάνωση (Walker, 1999).

Ως εκ τούτου, ένα από τα βασικά καθήκοντα της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων αφορά στη συγκέντρωση της κοινωνικής και της συναισθηματικής δέσμευσης των εργαζομένων, στην αντιμετώπιση της υγιούς λειτουργίας της οργάνωσης από την άποψη της ηθικής και της δέσμευσης του εργατικού δυναμικού (Boxall & Purcell, 2003). Κατά συνέπεια, πολλές οργανώσεις έχουν αποσυναρμολογήσει τις άκαμπτες δομές και τις διαδικασίες συμμόρφωσης που αποσκοπούν στον έλεγχο και στον περιορισμό της συμπεριφοράς και των εργαζομένων. Έχουν επιδιωχθεί μέθοδοι για

την αντιμετώπιση θεμάτων όπως είναι η ικανοποίηση από την εργασία, η ιδιοκτησία και το κίνητρο. Όπως τόνισαν οι Armstrong & Long (1994), οι οργανώσεις επιδιώκουν να δημιουργήσουν ένα κλίμα συγκατάθεσης. Αυτό σημαίνει ότι οι οργανώσεις πρέπει να τηρούν την αρχή της μη διάκρισης μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, καθώς η επαγγελματική εμπειρία για πολλούς σήμερα συνίσταται σε πρωτοφανή επίπεδα διακριτικότητας και αυτονομίας στον καθορισμό του τρόπου εκτέλεσης των καθηκόντων.

2.4 Η εμφάνιση της έννοιας της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

2.4.1 Η ανάπτυξη της έννοιας της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Είναι σημαντικό να κατανοηθεί η εξέλιξη της λειτουργίας των ανθρωπίνων πόρων στις οργανώσεις. Ο ρόλος της λειτουργίας τους έχει αναπτυχθεί καθώς το επιχειρηματικό περιβάλλον και οι τάσεις έχουν διαμορφώσει ένα έντονα ανταγωνιστικό τοπίο. Στην αναπτυξιακή πορεία της λειτουργίας του ανθρωπίνου δυναμικού, υπήρχαν ανησυχίες επί το πλείστον επί της επάρκειας του αριθμού των εργαζομένων με τις κατάλληλες δεξιότητες στο σωστό μέρος και στην κατάλληλη στιγμή. Το κλειδί για συμβεί αυτό ήταν η διασφάλιση ότι οι εργαζόμενοι έχουν τα προσόντα και τα κίνητρα να ολοκληρώσουν τους προκαθορισμένους στόχους των οργανώσεων (Lengnick-Hall, et al., 2011).

Με την εισαγωγή της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, η λειτουργία του ανθρωπίνου δυναμικού έχει αποκτήσει ένα νέο ρόλο, εκείνον της διαχείρισης και της ανάπτυξης του ανθρωπίνου κεφαλαίου, με την παράλληλη διασφάλιση της ανταγωνιστικότητας των οργανώσεων. Αυτή η καινοτόμα αλλαγή έχει οδηγήσει σε δραστικές αλλαγές στην καθημερινή εργασία του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, καθώς και στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων που απαιτούνται ώστε να λειτουργήσει με περισσότερο αποδοτικό τρόπο (Lengnick-Hall, et al., 2011). Σύμφωνα με το Wright (1993), οι επενδύσεις σε ανθρώπινους πόρους πρέπει να θεωρείται ως μία κεφαλαιουχική επένδυση, καθώς έχει τη μεγαλύτερη βαρύτητα σε σύγκριση με τις υπόλοιπες επενδύσεις κεφαλαίου.

Οι Boxall & Purcell (2003) χώρισαν τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων σε 3 διακριτά υπο-πεδία:

1. Τη micro-διαχείριση ανθρωπίνων πόρων, η οποία περιλαμβάνει κάθε στοιχείο το οποίο σχετίζεται με τη διαχείριση του ανθρωπίνου παράγοντα και την εργασία.
2. Τη στρατηγική διαχείριση ανθρωπίνων πόρων, η οποία αφορά στις στρατηγικές των ανθρωπίνων πόρων και στην αξιολόγησή τους.
3. Τη διεθνή διαχείριση ανθρωπίνων πόρων, η οποία καλύπτει κάθε πεδίο το οποίο σχετίζεται με τη διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού το οποίο μπορεί να είναι διαφορετικής εθνικότητας. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η διεθνής διαχείριση ανθρωπίνων πόρων υπάγεται στη στρατηγική διαχείριση.

Σε πολλές παραδοσιακές και μεγαλύτερου μεγέθους οργανώσεις, η λειτουργία των ανθρωπίνων πόρων θεωρείται ως ανεξάρτητη και απομονωμένη λειτουργία. Οι Larsen & Brewster (2003) τόνισαν ότι υπάρχει μία αυξανόμενη τάση να μετατοπιστεί η εργασία στον τομέα της διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού και συγκεκριμένα στους μάνατζερ των αντίστοιχων τμημάτων. Τα διευθυντικά στελέχη μπορεί να μην αισθάνονται ούτε να είναι ικανά να χειριστούν θέματα που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό και η διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού μπορεί να κινδυνεύει να χάσει τον έλεγχο (Whittaker & Marchington, 2003). Καθίσταται σαφές ότι χωρίς κεντρική οργανωτική συμμετοχή, η λειτουργία του ανθρωπίνου δυναμικού δεν μπορεί να διαδραματίσει στρατηγικό ρόλο (Armstrong, 2006).

2.4.2 Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Δεδομένου ότι προέκυψε η ανάγκη διαφορετικής διαχείρισης του ανθρωπίνου παράγοντα από τις οργανώσεις, ο ρόλος της λειτουργίας των ανθρωπίνων πόρων πρέπει να αλλάξει. Η πρόσφατη αλλαγή από τη διοικητική διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού προς μία πιο στρατηγική διαχείρισή του, αποτελεί μία πρόκληση που πρέπει να αντιληφθεί εγκαίρως η επιστήμη της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων (Armstrong, 2006). Ωστόσο, υποστηρίζεται από τον Ulrich (1998) ότι χωρίς την παρουσία επιτυχημένων διοικητικών διαδικασιών διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού, η λειτουργία του δεν μπορεί να πετύχει το στρατηγικό ρόλο του. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων πρέπει να εξισορροπήσει τους παλιούς και τους νέους ρόλους και να επεκτείνει τους πόρους της. Επίσης, πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι η ευθύνη της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων πρέπει να διανεμηθεί σε όλη την έκταση λειτουργίας των οργανώσεων, προκειμένου να ελευθερωθούν οι πόροι, ώστε η διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού να ενεργεί στο νέο στρατηγικό ρόλο της (Ulrich, 1998).



Σχήμα 1: Προσδιορισμός της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (Ulrich, 1998)

Στο Σχήμα 1 παρουσιάζεται ο προσδιορισμός της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων σύμφωνα με το πλαίσιο που προτάθηκε από τον Ulrich (1998), το οποίο θα μπορούσε να θεωρηθεί ως μία γενίκευση των διαφόρων περιοχών και διαστάσεων της εστίασης της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Ενώ πρέπει να δοθεί προσοχή σε όλους τους τομείς που παρουσιάζονται στο Σχήμα 1, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων σε μία οργάνωση μπορεί και πρέπει να στραφεί προς έναν προτιμώμενο και σαφώς προσδιορισμένο ρόλο. Είναι σαφές ότι είναι σχεδόν αδύνατο να μεγιστοποιηθεί η εστίαση σε όλους τους τομείς, πράγμα που σημαίνει ότι πρέπει να ληφθούν αποφάσεις. Η σημαντικότερη απόφαση αφορά στον τρόπο με τον οποίο η λειτουργία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων μπορεί να αναλάβει νέους ρόλους με τους ίδιους πόρους. Ο Ulrich (1998) υποστήριξε μία τάση όπου η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αναλαμβάνει στρατηγικό ρόλο, με αποτέλεσμα να επιφορτίζονται με μεγαλύτερο μερίδιο ευθυνών οι διαχειριστικές γραμμές. Τέλος, οι Lengnick-Hall et al. (2011) υποστήριξαν ότι στο μη στρατηγικό έργο της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων μπορεί και πρέπει να ανατίθεται η περίπτωση των περιορισμένων πόρων.

2.4.3 Η δυναμική της έννοιας των ανθρωπίνων πόρων

Στον κλάδο των ανθρωπίνων πόρων έχει μετατοπιστεί το ενδιαφέρον από τους στατικούς πόρους στην ικανότητα των οργάνωσεων να αντιδρούν και να αναπτύσσονται γρήγορα σε ένα δυναμικό και ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η εμμονή των οργάνωσεων στους πόρους τους έχει αποδειχθεί ότι δεν εξηγεί την κατάσταση κατά την οποία οι οργανώσεις καταφέρνουν να διατηρήσουν την επιτυχία τους σε ένα συνεχώς και ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον (Eisenhardt & Martin, 2000). Όσον αφορά τους ανθρώπινους πόρους, ο εντοπισμός των δυναμικών δυνατοτήτων τους μετατοπίζει την έμφαση στις διαδικασίες όπως είναι η διαχείριση και η διαμόρφωση των ανθρωπίνων πόρων και στην εξάρτηση της αξίας των ανθρωπίνων πόρων (Armstrong, 2006).

Οι Teece & Gary (1998) εισήγαγαν τη θεωρία των δυναμικών δυνατοτήτων, η οποία δίνει έμφαση στην ικανότητα της αλλαγής. Οι δυναμικές δυνατότητες ορίζονται ως οι διαδικασίες της οργάνωσης, οι οποίες χρησιμοποιούν τους πόρους, και συγκεκριμένα τις διαδικασίες της ενσωμάτωσης, της διαμόρφωσης, της απόκτησης και της απελευθέρωσης αυτών, για να ακολουθήσουν τις αλλαγές της αγοράς ή ακόμη και να

τις δημιουργήσουν (Eisenhardt & Martin, 2000). Οι παράγοντες που σχετίζονται με τη δυναμική ικανότητα προέρχονται σχεδόν εξ ολοκλήρου από την «αρχιτεκτονική» των ανθρωπίνων πόρων που ακολουθείται από την οργάνωση (Wright, 1993). Αυτός ο παράγοντας θέτει τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων στο επίκεντρο της θεωρίας των δυναμικών δυνατοτήτων. Σύμφωνα με τους Teece & Gary (1998) η απόκτηση δεξιοτήτων, η διαχείριση της γνώσης και η διευκόλυνση της ανάπτυξης και της εκπαίδευσης γίνονται εξαιρετικά στρατηγικά ζητήματα όταν θεωρούνται ως πόροι δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

3.1 Η εμφάνιση της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων σαν αρχή της διοίκησης

3.1.1 Ορισμός της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Η στρατηγική διοίκησης ανθρώπινων πόρων (Strategic Human Resource Management, SHRM) αποτελεί είναι μία δύσκολη πτυχή της διοίκησης, η οποία περιλαμβάνει την έννοια της πειθαρχίας και απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή στον προσδιορισμό του ορισμού. Το πεδίο της SHRM είναι εμπλουτισμένο σε σύγκριση με τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων, ενώ υπάρχουν ερευνητές οι οποίοι θεωρούν ότι διαθέτει ένα περιορισμένο θεωρητικό υπόβαθρο (Dyer & Reeves, 1995). Οι Mabey et al. (1998) ανέφεραν ότι υπάρχουν αρκετοί περιορισμοί στον επιστημονικό τομέα, οι οποίοι οδηγούν στην ύπαρξη αρκετών επεξηγηματικών μοντέλων, με διαφορετικές απόψεις σχετικά με τον τρόπο ορισμού της SHRM, με ενιαίο και περιεκτικό τρόπο. Επίσης, υπάρχει έλλειψη σαφήνειας σχετικά με τις παραμέτρους που καθορίζουν το σημείο επαφής της SHRM με άλλους υποκλάδους (Wright, 1993).

Από την άλλη πλευρά, ορισμένοι ερευνητές θεωρούν ότι η SHRM αποτελεί μία ψευδαίσθηση τόσο της ακαδημαϊκής όσο και της επιχειρηματικής κοινότητας. Ως εκ τούτου, η διαδικασία ταυτοποίησης των βασικών συνιστωσών που αποτελούν τη θεωρία και την εφαρμογή της SHRM παραμένει κακώς προσδιορισμένη από στοιχεία τα οποία δε διευκρινίζονται με ικανοποιητικό τρόπο (Lundy & Cowling, 1996). Στα αρχικά στάδια της ανάπτυξης της θεωρίας της SHRM, οι θεωρητικοί ερευνητές επιχείρησαν να δημιουργήσουν περιεκτικούς ορισμούς για να την προσδιορίσουν. Είναι χρήσιμο να σημειωθεί ότι οι προσπάθειες των θεωρητικών για την ενοποίηση των διαφόρων συνιστωσών της SHRM, σε έναν ενιαίο και γενικώς αποδεκτό ορισμό, σε αρκετές περιπτώσεις κατέληξαν να είναι η επανάληψη παλαιότερων ορισμών ή προσπαθειών αυτού του τομέα (Cooke & Armstrong, 1990).

Ορισμένοι από τους σημαντικότερους ορισμούς της SHRM είναι:

- Ο στρατηγικός σχεδιασμός των ανθρώπινων πόρων αποτελεί μία διαδικασία σχεδιασμένη για την προετοιμασία της οργάνωσης για το μέλλον και τη

διασφάλιση ότι οι αποφάσεις σχετικά με τη διαχείριση των ανθρώπων συμβάλλουν στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων(Nkomo, 1988).

- Η στρατηγική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει τις αποφάσεις και τις δράσεις που αφορούν στη διαχείριση των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης και οι οποίες αποσκοπούν στη δημιουργία και στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Miller, 1992).
- Η στρατηγική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων αποτελεί ένα πρότυπο των προγραμματισμένων αναπτυξιακών μονάδων και των δραστηριοτήτων που αποσκοπούν στο να επιτρέψουν σε μία οργάνωση να επιτύχει τους στόχους της (Wright, 1993).
- Η στρατηγική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων αφορά στις αποφάσεις που έχουν σημαντική και μακροπρόθεσμη επίδραση στην απασχόληση και στην ανάπτυξη των ανθρώπων στην οργάνωση και στις σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ της διοίκησης και του προσωπικού της. Η στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού εκφράζει τις προθέσεις της επιχείρησης για το πώς πρέπει να διαχειριστεί το ανθρώπινο δυναμικό (Armstrong & Long, 1994).
- Η στρατηγική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να οριστεί ως ο συνολικός και συνεπής μακροπρόθεσμος προγραμματισμός και η βραχυπρόθεσμη διαχείριση, ο έλεγχος και η παρακολούθηση των ανθρώπινων πόρων ενός οργανισμού, έτσι ώστε να αποκτήσουν από αυτούς τη μέγιστη προστιθέμενη αξία και να τους τοποθετήσουν καλύτερα ώστε να επιτύχουν τους οργανωτικούς στόχους (Harrison, 1993).
- Η στρατηγική διαχείριση ανθρώπινων πόρων αναφέρεται στις πρακτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού που συμβάλλουν στην εκτέλεση του στρατηγικού επιχειρηματικού σχεδίου της οργάνωσης (Huselid, 1995).
- Η στρατηγική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να θεωρηθεί ως μία γενική προσέγγιση της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού σύμφωνα με τις προθέσεις της οργάνωσης για τη μελλοντική κατεύθυνση που θέλει να πάρει (Armstrong & Long, 1994).
- Η στρατηγική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων ασχολείται με την ανάπτυξη και την εφαρμογή στρατηγικών στους εργαζομένους που ενσωματώνονται στις οργανωτικές στρατηγικές και εξασφαλίζουν ότι ο πολιτισμός, οι αξίες και η διάθρωση της οργάνωσης καθώς και η ποιότητα, τα κίνητρα και η

δέσμευση των μελών του συμβάλλουν πλήρως στην επίτευξη των στόχων της (Armstrong & Long, 1994).

- Η στρατηγική διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων ασχολείται με τις ανθρώπινες συνέπειες των οραμάτων της ανώτατης διοίκησης για το μέλλον της οργάνωσης και της αποστολής που πρέπει να εκπληρώσει. Οι στρατηγικές του ανθρωπίνου δυναμικού, όπως και όλες οι άλλες λειτουργίες, υπάρχουν για να υποστηρίξουν την υλοποίηση του οράματος και της αποστολής της οργάνωσης και την επίτευξη των στόχων της (Armstrong, 2006).
- Η στρατηγική διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού επικεντρώνεται στο ρόλο του ανθρωπίνου δυναμικού στη βελτίωση των επιδόσεων της οργάνωσης και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Snell & Wright, 1997).
- Ο στόχος της στρατηγικής διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων είναι η συλλογική εφαρμογή των πόρων για την κάλυψη των στρατηγικών απαιτήσεων και στόχων μίας οργάνωσης (Greer, 1995).
- Η στρατηγική διαχείριση ανθρωπίνων πόρων μπορεί να οριστεί ως οι φιλοσοφίες, οι πολιτικές και οι πρακτικές που υιοθετεί η διοίκηση μίας οργάνωσης προκειμένου να πετύχουν τους στόχους διαχείρισης των οργανώσεων (Tyson, 1997).
- Η βασική προτεραιότητα της στρατηγικής διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού σε μία οργάνωση είναι να εξασφαλίσει και να διατηρήσει το είδος του ανθρωπίνου δυναμικού που είναι απαραίτητο για τη βιωσιμότητά της (Boxall & Purcell, 2003).

3.1.2 Τα βασικά χαρακτηριστικά της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Η SHRM διαθέτει 4 βασικά χαρακτηριστικά στοιχεία τα οποία εμφανίζονται με τη μορφή συνιστωσών για το θέμα της διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού. Πιο συγκεκριμένα:

1. Η αναγνώριση του ανθρωπίνου παράγοντα ως τον πολυτιμότερο επιχειρηματικό πόρο. Η αναγνώριση της αξίας των ανθρωπίνων πόρων από τη διοίκηση των οργανώσεων συνεπάγεται ότι ο ανθρώπινος παράγοντας σαν περιουσιακό στοιχείο πρέπει να λαμβάνεται υπόψη από όλες τις πτυχές της οργανωτικής δραστηριότητας (Huselid, 1995).
2. Ο σχεδιασμός για τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων μέσω της ανάλυσης των επιλογών διαχείρισής τους στη λήψη αποφάσεων. Αφορά στη διοικητική δραστηριότητα του σχεδιασμού για τη διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού μίας οργάνωσης. Οι οργανώσεις συνηθίζουν να ενσωματώνουν τη διάσταση του ανθρωπίνου παράγοντα όταν εξετάζουν την τρέχουσα και τη μελλοντική κατεύθυνση, τις σχετικές ανάγκες της εργασίας και τη σχετική διαχείριση (Nkomo, 1988).
3. Η σύνδεση της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων με τους στόχους της οργάνωσης και των επιχειρήσεων. Η SHRM ασχολείται με τη σχέση μεταξύ της στρατηγικής διαχείρισης της οργάνωσης και του συνόλου των ανθρωπίνων πόρων, και συγκεκριμένα του ρόλου που διαδραματίζουν οι άνθρωποι στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Ως εκ τούτου, η κεντρική ιδέα σε μία στρατηγική προσέγγιση για τη διαχείριση των ανθρώπων είναι η ευθυγράμμιση της στρατηγικής διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, ο τρόπος με τον οποίο η οργάνωση προτείνει να διαχειριστεί το ανθρώπινο δυναμικό της, με την οργανωτική στρατηγική, αυτό που επιθυμεί να πετύχει ως εμπορική οντότητα, ότι η ανθρώπινη συμβολή σε αυτόν το σκοπό έχει βελτιστοποιηθεί (Walker, 1999). Το κεντρικό στοιχείο της πρότασης σύνδεσης είναι η έννοια της υποστήριξης, ότι οι άνθρωποι και τα συστήματα διαχείρισης με τα οποία διαχειρίζονται υφίστανται με τρόπο ώστε να υποστηρίζουν ή να διευκολύνουν την εφαρμογή της ανταγωνιστικής στρατηγικής της οργάνωσης (Cooke & Armstrong, 1990).
4. Η χρήση της τεχνολογίας διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων (HRM) για την υποστήριξη της υλοποίησης της επιχειρηματικής στρατηγικής. Ένα

σημαντικό μέρος της SHRM είναι η εξεταζόμενη ανάπτυξη των εργαλείων και της τεχνολογίας διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων ως σημαντικών μοχλών για τη διαχείριση των ανθρώπων, καθώς και για την ανάπτυξη των δυνατοτήτων και της δέσμευσης για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της οργάνωσης. Η τεχνολογία HRM αναδεικνύεται σημαντικά κατά τη διάρκεια της φάσης υλοποίησης, παρέχοντας τη δυνατότητα ελέγχου των επιθυμητών οργανωτικών και επιχειρηματικών αποτελεσμάτων και επιδόσεων (Armstrong, 2006). Οι Boxall & Purcell (2003) εξέφρασαν την άποψη ότι η στρατηγική διαχείρισης πρέπει να εστιάζεται στην οργανωτική συμπεριφορά μετά το σχεδιασμό, δηλαδή στην εφαρμογή της στρατηγικής διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού και των συναφών δραστηριοτήτων της. Θεωρούσαν ότι η επιχειρησιακή διαχείριση και η ικανότητα εφαρμογής της τεχνολογίας HRM είναι εξίσου σημαντική με τη διαμόρφωση της στρατηγικής, διότι εάν η οργάνωση δεν είναι εξοικειωμένη ή δεν είναι σε θέση να ενεργοποιήσει τα εργαλεία που απαιτούνται για την εφαρμογή της στρατηγικής, η στρατηγική προορίζεται να αποτύχει. Ο Armstrong (2006) περιέγραψε τη σχέση των πρακτικών διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού με τη στρατηγική διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων όσον αφορά στην ικανότητά τους να παρέχουν στους εργαζομένους της οργάνωσης μία γενική αίσθηση κατεύθυνσης και σκοπού.

3.2 Τα πλεονεκτήματα της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Τα οφέλη από την υιοθέτηση της SHRMείναι πολυάριθμα, με τους υποστηρικτές της θεωρίας να αναφέρουν μία σειρά από κίνητρα, συμπεριλαμβανομένου του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, της επίτευξης υψηλότερης κερδοφορίας, της παραγωγής βελτιωμένης ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών, της μεγαλύτερης ικανοποίησης των πελατών, την επίτευξης υψηλότερης απόδοσης και εσωτερικής αποτελεσματικότητας, των υψηλότερων επιπέδων ηθικής των εργαζομένων και ακόμη και της επιβίωση των οργανώσεων. Πιο συγκεκριμένα η SHRMπροσφέρει την υποστήριξη της οργανωτικής στρατηγικής. Η στρατηγική προσέγγιση της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων σημαίνει ότι οι οργανώσεις είναι σε θέση να αξιοποιήσουν αποτελεσματικά και αποδοτικά τους ανθρώπινους πόρους τους για την ανάπτυξη και την εφαρμογή της επιχειρηματικής στρατηγικής (Ulrich, 1998). Η SHRM δίνει τη δυνατότητα στην οργάνωση να επικεντρωθεί και να δώσει μεγαλύτερη ώθηση στη συμβολή των ανθρώπων στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Ως βασικοί συμμετέχοντες στις δραστηριότητες που απαιτούνται για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων, η οργάνωση μπορεί να εξασφαλίσει ότι διαθέτει επαρκείς τύπους, αριθμούς και μείγματα ανθρώπων που διαθέτουν τις σχετικές δεξιότητες για να υλοποιήσουν το σχετικό έργο (Armstrong, 2006).

Μέσω της SHRM η οργάνωση μπορεί να καθορίσει τον τρόπο διαχείρισης των πόρων αυτών, τόσο συλλογικά όσο και μεμονωμένα, στο πλαίσιο ενός συστήματος διαχείρισης, έτσι ώστε τα κατάλληλα επίπεδα προσπάθειας και συμπεριφορών να κατευθύνονται προς τα καθήκοντα που είναι απαραίτητα για την επίτευξη των επιθυμητών οργανωτικών στόχων. Επιπλέον, η στρατηγική διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων υποδηλώνει ότι τόσο τα άτομα όσο και οι ομάδες μπορούν να διαμορφωθούν διαρθρωτικά μέσα στον οργανισμό έτσι ώστε να είναι καλύτερα τοποθετημένοι για να επιτύχουν τα συλλογικά τα αποτελέσματα της οργάνωσης. Η διαδικασία στρατηγικής διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων αυξάνει την ικανότητα αντιμετώπισης όχι μόνο των άμεσων και ορατών αναγκών και απαιτήσεων της οργανωτικής λειτουργίας, αλλά και την αποτελεσματική και αποδοτική ανταπόκριση στο μέλλον, ειδικά όταν συμβαίνουν μεταβολές(Walker, 1999).

Αξίζει να σημειωθεί ότι ασκώντας μεγαλύτερη πίεση στις οργανώσεις να βελτιώσουν τη χρήση των διαθέσιμων ανθρωπίνων πόρων, οι οργανώσεις εντοπίζουν ευκολότερα την ανεπαρκή χρήση ορισμένων εργαζομένων. Αυτό εκδηλώνεται μέσω εργαζομένων οι οποίοι δε χρησιμοποιούνται με επάρκεια, έλλειψης εμπιστοσύνης μεταξύ των εταίρων, αντίστασης στην αλλαγή, ανταγωνιστικών εργασιακών σχέσεων και περιοριστικών εργασιακών πρακτικών που οδηγούν σε μειωμένα επίπεδα παραγωγικότητας (Greer, 1995). Όπως έχει επισημανθεί από ορισμένους ερευνητές, η τάση πολλών οργανώσεων να συνεχίζουν να δαπανούν πόρους στη δημιουργία περαιτέρω αξίας από άλλους πόρους που έχουν ήδη χρησιμοποιηθεί στο όριο τους, αποτελεί μα μάταιη και περιττή άσκηση. Αυτό συμβαίνει ιδιαίτερα όταν μία πηγή τεράστιας δυνατότητας βρίσκεται σε μία εύκολα διαθέσιμη μορφή που είναι συχνά υπο-λειτουργική (Wright, 1993).

Οι Lengnick-Hall et al.(2011) σχολίασαν ότι οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν ίσως το μεγαλύτερο κόστος μίας οργάνωσης, το οποίο μπορεί να μην είναι δυνατό να διαχειριστεί και αντανακλά μία σπατάλη λόγω παραμέλησης ή κακής διαχείρισης των ανθρώπων. Η SHRM ανταποκρίνεται σε αυτό το πρόβλημα βοηθώντας τις οργανώσεις να χρησιμοποιήσουν με το βέλτιστο τρόπο τον ανθρώπινο παράγοντα από τη μία πλευρά και να μειώσουν τη σπατάλη που σχετίζεται με τη μη βέλτιστη χρήση από την άλλη πλευρά (Greer, 1995). Είναι χρήσιμο να σημειωθεί ότι η στρατηγική προσέγγιση στη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων, επιτρέπει επίσης στις οργανώσεις να δημιουργήσουν ένα σύστημα το οποίο διατυπώνει με σαφήνεια τον οργανωτικό σκοπό και διευκολύνει την ευθυγράμμιση της λήψης αποφάσεων με αυτόν. Η αξία της αναφοράς του οργανωτικού σκοπού πηγάζει από την ικανότητα της οργάνωσης να παράγει υποστήριξη και δέσμευση από το ανθρώπινο δυναμικό και να μειώσει τα επίπεδα οργανωτικής ασάφειας και σύγχυσης (Gubman, 1998).

Η διαδικασία προσδιορισμού της οργανωτικής φιλοσοφίας, οι στόχοι της οργάνωσης καθώς και οι οργανωτικές στρατηγικές και με τη σειρά της η διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού μέσα σε αυτό το πλαίσιο, καθιστά δυνατή την οικοδόμηση ενός πλήρως ολοκληρωμένου συστήματος στο οποίο τα επιμέρους τμήματα συνδέονται και ευθυγραμμίζονται με ένα σκόπιμο τρόπο. Παρέχεται η ευκαιρία να καθιερωθεί και να κοινοποιηθεί μία κοινή λογική πίσω από τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις και οι λόγοι για τον τρόπο με τον οποίο γίνονται κάποιες

ενέργειες. Δημιουργείται ένα πλαίσιο συμφραζομένων στο οποίο οι άνθρωποι έχουν την ευκαιρία να καθορίσουν τον ρόλο τους στη συλλογική προσπάθεια, το βαθμό στον οποίο αποδέχονται και υποστηρίζουν την αποστολή της οργάνωσης και τελικά ποια είναι η φύση της ατομικής τους συμμετοχής. Η ανάγκη των ανθρώπων να κατανοήσουν τον κόσμο στον οποίο ζουν και εργάζονται και να κατανοήσουν το βασικό της νόημα και τη λογική, υποδηλώνει ότι οι οργανώσεις εξυπηρετούνται καλά από ένα σύστημα που είναι διαφανές, συνεπές και σαφές για τον τρόπο με τον οποίο οι διαδικασίες του και οι πρακτικές του κατασκευάζονται και σχετίζονται (Ulrich, 1998).

3.3 Ο μετασχηματισμός της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων σε Στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

3.3.1 Παράγοντες επιτυχίας της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων κατέχει μοναδική θέση εντός των οργανώσεων, αλληλεπιδρώντας σε όλη την έκτασή τους. Προκειμένου η εν λόγω μορφή διοίκησης να λάβει ένα στρατηγικό τόνο, είναι σημαντικό για το ανθρώπινο δυναμικό να εστιάσει στον προγραμματισμό, στην οργανωτική ανάπτυξη και στο σχεδιασμό. Στη μελέτη των Lawler & Mohrman (2003), η αυξημένη προσοχή που δίνεται στο σχεδιασμό, στην οργανωτική ανάπτυξη και στο σχεδιασμό συσχετίστηκε με την επιτυχή στρατηγική ολοκλήρωση της μονάδας του ανθρωπίνου δυναμικού. Επιπλέον, η αποτελεσματική χρήση των συστημάτων πληροφορικής και ιδιαίτερα η χρήση τους για την άντληση στρατηγικών πληροφοριών, θεωρήθηκε ότι συσχετίζεται θετικά με τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων που αναπτύσσει στρατηγικό ρόλο. Αυτό το σημείο συνδέθηκε με το εμπόδιο που παρουσιάστηκε από τον Khan (2014), σύμφωνα με το οποίο η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων δεν είναι ικανή να κοινοποιήσει τη στρατηγική διαφορά των ενεργειών.

Είναι χρήσιμο να σημειωθεί ότι ο μάνατζερ της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων συμβάλλει στη στρατηγική λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού. Οι Lawler & Mohrman (2003) υποστήριξαν ότι η διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου έχει μεγάλη σημασία για κάθε μορφή οργάνωσης, καθώς μπορεί να συντονίζει και να ευθυγραμμίζει τις λειτουργίες τους. Παρά το γεγονός ότι η εμπειρία λειτουργίας των

οργανώσεων ενισχύει την πιθανότητα το ανθρώπινο δυναμικό να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η συνολική απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να παρουσιάσει δυσκολίες ως προς την κατανόηση της αλλαγής της μορφής τη διοίκησης σε στρατηγική. Η δημιουργία θέσεων εργασίας στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μέρος της οργανωτικής δραστηριότητας του συνόλου της οργάνωσης και αποτελεί ένα από τα κλειδιά ώστε να καταστεί η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε στρατηγική. Η στενή σχέση με την οργάνωση πρέπει να είναι ο απώτερος στόχος της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, ενώ η δημιουργία συγκρούσεων μεταξύ της ίδιας της οργάνωσης και του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να αποφεύγονται με αποτελεσματικό τρόπο (Lawler & Mohrman, 2003).

Οι Becker & Huselid (2006) θεωρούσαν ότι η πλειοψηφία των λειτουργιών του ανθρώπινου δυναμικού προσπαθούν να γίνουν στρατηγικές, επειδή επενδύουν σε μία προσπάθεια εξισορρόπησης σε όλα τα τμήματα των οργανώσεων. Υποστήριζαν ότι για να υπάρξει ανταπόκριση από την αλλαγή της διοίκησης ανθρώπινων πόρων σε στρατηγική, πρέπει να εντοπιστούν τα στρατηγικά σημεία της λειτουργίας μίας οργάνωσης και να αντιμετωπιστούν ως αναπτυξιακά μέσα. Από την άλλη πλευρά ο Sheehan (2005) έδειξε ότι η σωστή εκπροσώπηση του ανθρώπινου δυναμικού από έναν ικανό μάνατζερ δεν εγγυάται ότι μπορεί να συμβεί η στρατηγική μετατροπή της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Αξίζει να αναφερθεί ότι ακόμη και με την εκπροσώπηση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στο διοικητικό συμβούλιο μίας οργάνωσης, το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού δεν μπορεί να συμμετάσχει στη στρατηγική διαδικασία της λήψης αποφάσεων. Ωστόσο, είναι προφανές ότι για να μετατραπεί η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε στρατηγική η λειτουργία της οργάνωσης, ο μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να διαθέτει ένα καλό δίαυλο επικοινωνίας με τον αρμόδιο διευθυντή και παράλληλα να έχει πρόσβαση σε όλα τα στάδια της διαδικασίας λήψης αποφάσεων (Sheehan, 2005).

3.3.2 Εμπόδια στην εφαρμογή της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Η έλλειψη οργανωτικών δεξιοτήτων μεταξύ των λειτουργιών των ανθρωπίνων πόρων καθιστά δύσκολη ή αδύνατη τη σύνδεση των δραστηριοτήτων διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού με τις οργανωτικές δραστηριότητες. Είναι σημαντικό για τις οργανώσεις να είναι εξοικειωμένες με τις γενικές και λειτουργικές περιοχές εντός της οργάνωσης και ταυτόχρονα να είναι σε θέση να συμβάλλουν με στρατηγικό τρόπο. Για να αντιμετωπιστεί αυτό το ζήτημα, συνήθως ενθαρρύνεται η εναλλαγή εργασιών για τους υπεύθυνους της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων εκτός του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού (Sheehan, 2005).

Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων μπορεί να αντιμετωπίζει δυσκολίες στη μέτρηση και στην ανάλυση του αντίκτυπου των προγραμμάτων που σχετίζονται με την ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε έλλειψη σεβασμού και δέσμευσης προς τη διοίκηση, όπου πραγματοποιείται η λήψη αποφάσεων. Το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων πρέπει να επιδιώκει να αξιολογήσει τις επιπτώσεις όλων των ενεργειών μίας οργάνωσης και παράλληλα να είναι έτοιμο να κοινοποιήσει τα αποτελέσματα της διαδικασίας της αξιολόγησης ώστε να αποδειχθεί η σημασία του (Khan, 2014). Επιπλέον, το προσωπικό του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού επιβαρύνεται με τα βασικά οργανωτικά ζητήματα, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει ελεύθερος χρόνος να τον αφιερώσουν σε νέες δραστηριότητες. Αυτό είναι επικίνδυνο και πιθανότατα να οδηγήσει στο να μην εφαρμοστεί σωστά ή καθόλου η SHRM (Beer, 1997).

Οι Lawler & Mohrman (2003) συμφώνησαν με τη στάση του Beer (1997) αλλά θεωρούσαν ότι για την αποτελεσματικότερη απόδοση της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, είναι χρήσιμο να πραγματοποιείται εξωτερική ανάθεση για την ομαλότερη λειτουργία της. Από την άλλη πλευρά ο Ulrich (1998) υποστήριζε ότι η οργάνωση πρέπει να λαμβάνει ενεργό ρόλο σε ζητήματα που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό και να σταματήσουν να αγνοούν τα προβλήματα αυτού του τμήματος. Η ύπαρξη ενός μάνατζερ, στη θέση του δυναμικού μέρους της λειτουργίας του τμήματος ανθρωπίνων πόρων, θα μπορούσε να θεωρηθεί ως ένα μέσο για τη συμπερίληψή του στη διαδικασία της λήψης αποφάσεων. Η μελέτη του Sheehan (2005) έδειξε ότι η εκπροσώπηση του ανθρωπίνου δυναμικού στο εσωτερικό λειτουργίας της οργάνωσης, αλλά δεν εγγυάται τη στρατηγική συμμετοχή των εργαζομένων. Σε

πολλές περιπτώσεις ο μάνατζερ ανθρωπίνου δυναμικού δεν αποδείχθηκε να συμμετέχει στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Αυτό αποδόθηκε κυρίως στην έλλειψη κατανόησης από την πλευρά του διευθυντή του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού.

Το ανθρώπινο δυναμικό πολύ συχνά αντιμετωπίζεται με αδιάφορο τρόπο χωρίς να του δίνεται το απαραίτητο επίπεδο προσοχής και παράλληλα να μην του επιτρέπεται να διαθέτει άποψη και κανενός είδους ανάμειξης στη διαδικασία της διαχείρισης. Αυτή η απουσία συμμετοχής μπορεί να οδηγήσει στην αδυναμία του προσωπικού της να διαδραματίσει στρατηγικό ρόλο(Beer, 1997). Τα ζητήματα οργανωτικής στρατηγικής θεωρούνται πολύπλοκα και συντριπτικά για το προσωπικό των ανθρωπίνων πόρων χωρίς εμπειρία(Lawler & Mohrman, 2003). Η έλλειψη κατανόησης του ανθρωπίνου δυναμικού από το διευθύνοντα σύμβουλο μπορεί να εμποδίσει σημαντικά τη διαδικασία μετασχηματισμού της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων σε στρατηγική. Παρόλο που ο διευθύνων σύμβουλος μπορεί να τονίσει ότι η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων πρέπει να είναι στρατηγική, οι δραστικές αλλαγές στις βασικές αρχές της, όπως είναι η διαίρεση της διοίκησης, μπορεί να επιφέρουν σπασμωδικά αποτελέσματα. Ο διευθύνων σύμβουλος μπορεί να εμποδίσει σημαντικά το μετασχηματισμό της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων με την παθητική αντίσταση(Beer, 1997).

Παρόλο που όλοι οι μάνατζερ της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων θέλουν να είναι στρατηγικοί, μπορούν εύκολα να αντιμετωπίσουν εμπόδια στις παραδοσιακές μετρήσεις της επιτυχίας του ανθρωπίνου δυναμικού, όπως είναι το κόστος ανά υπάλληλο και με αυτόν τον τρόπο να μην καταφέρουν να αποδείξουν την αξία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Δεν υπάρχει τίποτα λανθασμένο με αυτές τις μετρήσεις απλά οι ίδιοι οδηγούν τις λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στις βασικές αρχές της, όπου η λειτουργία των ανθρωπίνων πόρων θεωρείται το βασικότερο κόστος (Becker & Huselid, 2006). Ωστόσο, μπορεί να υπάρξει μία διαφορετική αντίληψη για τη στρατηγική διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού μεταξύ της ηγεσίας, η οποία μπορεί να υπονομεύσει σημαντικά τη διαδικασία του μετασχηματισμού(Lengnick-Hall, et al., 2011).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

4.1 Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων σαν πηγή στρατηγικού πλεονεκτήματος

Οι Wang et al. (2011) επεσήμαναν ότι οι πηγές δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα τομέων. Στη μελέτη τους ανέφεραν ότι κάθε οργάνωση μπορεί, αν είναι πρόθυμη, να εκμεταλλευτεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προς όφελός της. Η έρευνά τους διεξήχθη το Μάιο του 2011, διαπιστώνοντας ότι οι εσωτερικές πηγές ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μίας οργάνωσης θεωρούνται κρίσιμοι παράγοντες. Συγκεκριμένα, προσδιόρισαν 3 πηγές οι οποίες ήταν:

1. Η τεχνολογία, καθώς η καινοτομία αποτελεί μία αδιάσειστη πηγή δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
2. Η συνολική οργανωτική.
3. Η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων.

Ο ερευνητικός τους στόχος ήταν να τονίσουν ότι η στήριξη αυτών των εσωτερικών πηγών δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μπορεί να αποδειχθούν ως εξαιρετικά επωφελείς για την εκάστοτε οργάνωση. Ο στόχος της αναγνώρισης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η σύνδεση με τους πόρους, τις ικανότητες και τις βασικές λειτουργίες της οργάνωσης. Επιπλέον, όρισαν τον ανθρώπινο παράγοντα ως έναν όρο που περιγράφει τα άτομα που απαρτίζουν το ανθρώπινο δυναμικό των οργανώσεων. Στην έρευνά τους υπογράμμισαν ότι οι οργανώσεις μπορούν να αναπτύξουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα, μόνο μέσω της δημιουργίας ενός τρόπου, ο οποίος θα είναι αδύνατο ή πολύ δύσκολο για τους ανταγωνιστές τους, να τον μιμηθούν (Wang, et al., 2011).

Επιπρόσθετα, οι Wang et al. (2011) παρατήρησαν ότι οι παραδοσιακές πηγές δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όπως είναι οι οικονομικοί και οι φυσικοί πόροι, η τεχνολογία και οι οικονομίες κλίμακας, χρησιμοποιούνται παράλληλα για τη δημιουργία αξίας. Ωστόσο, το επιχείρημα που βασίζεται σε πόρους είναι ότι αυτές οι πηγές είναι όλο και πιο εύκολο να αντιγραφούν. Είναι πολύ εύκολο

για τις οργανώσεις να μιμηθούν τις συμφέρουσες μεθόδους δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, με αποτέλεσμα η αξία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων να υποβαθμίζεται ως πηγή δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο λόγος έγκειται στο γεγονός ότι όλες οι οργανώσεις τείνουν να ακολουθούν της ευρέως διαδεδομένες μεθόδους δημιουργίας αξίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και να επιλέγουν να λειτουργούν με χαμηλότερο επίπεδο πλεονεκτήματος.

Η ευκολία αντιγραφής είναι η αιτία για την οποία οι ανθρωπίνι πόροι, ως πηγή δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, εξαιρούνται από τις υπόλοιπες πηγές. Η επιλογή και η διατήρηση του ανθρωπίνου κεφαλαίου σε κάθε οργάνωση, δε θα είναι ποτέ ακριβώς η ίδια με τις υπόλοιπες λόγω του γεγονότος ότι κάθε εργαζόμενος διαθέτει διαφορετικές δεξιότητες, γνώσεις και εμπειρία που δεν μπορούν να αντιγραφούν ούτε να είναι κοινές. Έτσι, ο ανθρωπίνος παράγοντας θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ως πηγή δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, που μία οργάνωση μπορεί να χρησιμοποιήσει και να βρεθεί σε υψηλότερη θέση από τους ανταγωνιστές της, ενώ παράλληλα δεν είναι δυνατό να αναπαραχθούν οι δεξιότητες και οι γνώσεις που έχουν οι εργαζόμενοι. Αξίζει να σημειωθεί ότι αν συμβεί αυτό, οι ανθρωπίνι πόροι μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως πηγή, σταθερού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, γεγονός το οποίο υποδηλώνει ότι πρέπει να υπάρχει συμφωνία μεταξύ των πολιτικών και των πρακτικών διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων (Wang, et al., 2011).

Η παραπάνω άποψη συνδέεται απόλυτα με τη σκέψη της Jackson (1995), η οποία ανέφερε ότι οι εσωτερικοί πόροι των οργανώσεων, και συγκεκριμένα το ανθρώπινο κεφάλαιο, μπορεί να αξιοποιηθεί ως το αποκλειστικό πλεονέκτημά τους. Εξαιτίας της αδυναμίας μίμησης του ανθρωπίνου παράγοντα μεταξύ των οργανώσεων, αυτό το στοιχείο προσφέρει τη δυνατότητα της διαφοροποίησης και της μοναδικότητας. Το συμπέρασμα στο οποίο κατέληξαν οι Wangetal. (2011), για τις πηγές δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εντός των οργανώσεων, επιβεβαίωσε την ιδέα ότι η λειτουργία του τμήματος διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ως πηγή δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, εξαιτίας της αδυναμίας των ανταγωνιστών να την μιμηθούν και να την αναπαράγουν με ακρίβεια (Armstrong, 2006).

4.2 Η δημιουργία βιώσιμου στρατηγικού πλεονεκτήματος από τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Τις τελευταίες δεκαετίες, οι ερευνητές Delery (1998), Snell & Wright (1997) και Ulrich (1998) έδωσαν τη δέουσα σημασία στις θεωρίες αναφορικά με τη στρατηγική διαχείριση ανθρώπινων πόρων (SHRM). Τα ισχυρά και ολοκληρωμένα θεωρητικά μοντέλα συμβάλλουν στη συγκέντρωση και στην εδραίωση των ερευνητικών προσπαθειών διευκολύνοντας τις πρακτικές της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων να μετατραπούν σε πραγματικά στρατηγικά πρότυπα (Ulrich, 1998). ΗSHRM στηρίζεται σε 2 αρχές (Colbert, 2004):

1. Η πεποίθηση σχετικά με τη ζωτική και στρατηγική σημασία του ανθρώπινου δυναμικού της οργάνωσης. Αυτό εξηγεί την ιδέα ότι τα προσωπικά χαρακτηριστικά, το ταλέντο, η συμπεριφορά και η αλληλεπίδραση κάθε υπαλλήλου ασκούν εσωτερική δύναμη στη διαμόρφωση βασικών στρατηγικών και κυρίως στην εφαρμογή αυτών.
2. Η άποψη ότι για να αναδειχθεί η στρατηγική δύναμη στην οργάνωση, οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι χρήσιμες.

Οι ορθές μέθοδοι διοίκησης ανθρώπινων πόρων μπορούν να διαδραματίσουν καθοριστικό ρόλο στη στρατηγική επιτυχία των οργανώσεων. Οι Wright & McMahan (1992) καθόρισαν τη στρατηγική διαχείριση ανθρώπινων πόρων ως το σχέδιο των προγραμματισμένων ανθρώπινων πόρων και δραστηριοτήτων που αποσκοπούν στην επίτευξη των στόχων της οργάνωσης. Το 1980 τονίστηκε μία στρατηγική προσέγγιση του ανθρώπινου δυναμικού, με αποτέλεσμα να μη χρησιμοποιείται πολύ έντονα η έννοια της διαχείρισης του προσωπικού στην επιστήμη της διοίκησης ανθρώπινων πόρων (Miller, 2006). Στη δεκαετία του 1980 και του 1990, οι αλλαγές στο περιβάλλον της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, έδωσε μεγαλύτερη έμφαση στη στρατηγική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Σύμφωνα με μελέτες που έγιναν από πολλούς ερευνητές, όπως για παράδειγμα των Heraty & Morley (1998) και των Mabey, et al. (1998), ένα από τα πιο σημαντικά θέματα της δεκαετίας του 1980 που ανέπτυξε η SHRM, ήταν η βιομηχανική κρίση στις Ηνωμένες ΗΠΑ, η οποία οδήγησε σε σημαντικές αλλαγές στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και δόθηκε έμφαση στη στρατηγική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων (Millmore, et al., 2007).

Τα τελευταία χρόνια, η SHRM αποτελεί ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο στις ανεπτυγμένες χώρες. Σύμφωνα με έρευνες, οι περισσότερες από τις μισές οργανώσεις σε αυτές τις χώρες, χρησιμοποιούν τα αποτελέσματα των προκαθορισμένων στρατηγικών των ανθρωπίνων πόρων, ενώ θα μπορούσαν να επιτύχουν υψηλότερες επιδόσεις στο πλαίσιο λειτουργίας της SHRM. Ο Miller (2006) υποστήριξε ότι τόσο οι ανθρώπινοι πόροι όσο και οι οργανωτικές δομές, πρέπει να αντιμετωπίζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι συνεπείς και συμβατές με τις οργανωτικές στρατηγικές. Για την ολοκλήρωση αυτή, τα μέτρα διαχείρισης στον τομέα του ανθρωπίνου δυναμικού, πρέπει να συντονίζονται και να συγχρονίζονται με άλλους τομείς των δραστηριοτήτων της οργάνωσης (Armstrong & Long, 1994). Ορισμένοι ερευνητές που μελετούν την αλληλεπίδραση των συστημάτων των οργανώσεων και τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων, έχουν διαπιστώσει ότι η SHRM δημιουργεί αρμονία μεταξύ των οργανωτικών στρατηγικών και των πολιτικών και ενδυναμώνει το αίσθημα της συνεργασίας, ενώ διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στη διαμόρφωση στρατηγικής (Chadwick, 2005).

Στις αναπτυσσόμενες χώρες, η εφαρμογή των μοντέλων της SHRM δε λαμβάνεται σοβαρά υπόψη. Λίγες μελέτες έχουν επικεντρωθεί και εξετάσει τη σημασία της SHRM και τις επιπτώσεις της στη συνολική οργανωτική επιτυχία. Οι κυριότεροι λόγοι είναι οι πρόσφατα αναδεικνυόμενες γνώσεις σχετικά με τη SHRM, η έλλειψη ωρίμανσης και ύπαρξης εποικοδομητικού διαλόγου σε αυτόν τον τομέα, η έλλειψη πόρων και αναφορών σε μητρικές γλώσσες, η έλλειψη προσοχής στον εντοπισμό επιτυχημένων και καινοτόμων διεθνών μοντέλων. Ο Πίνακας 1 που ακολουθεί, παρουσιάζει μία ανάλυση SWOT, η οποία αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο μέσω του οποίου οι μάνατζερ μπορούν να συγκρίνουν τις πληροφορίες και να παρέχουν 4 τύπους στρατηγικών (Gilani, et al., 2012):

- SO στρατηγική, η οποία καθορίζεται από τη χρήση των εσωτερικών δυνάμεων και των εξωτερικών ευκαιριών.
- WO στρατηγική, η οποία καθορίζεται σύμφωνα με τη χρήση των εξωτερικών ευκαιριών και των εσωτερικών αδυναμιών οι οποίες μπορούν να μειωθούν ή να εξαλειφθούν.
- ST στρατηγική, η οποία καθορίζεται χρησιμοποιώντας την εσωτερική δύναμη και τις εξωτερικές απειλές οι οποίες μπορούν να μειωθούν ή να εξαλειφθούν.

- WT στρατηγική, η οποία καθορίζεται από τις εσωτερικές αδυναμίες οι οποίες μειώνονται και από τις εξωτερικές απειλές οι οποίες να αποφευχθούν.

Εσωτερικοί/Εξωτερικοί παράγοντες	Δυνάμεις	Αδυναμίες
Ευκαιρίες	SO στρατηγική	WO στρατηγική
Απειλές	ST στρατηγική	WT στρατηγική

Πίνακας 1: SWOT ανάλυση (Gilani, et al., 2012)

4.3 Προκλήσεις της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Υπάρχει ένας σημαντικός αριθμός προκλήσεων στον κλάδο της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, οι οποίες πρέπει να αντιμετωπιστούν καθώς αποτελεί μία σημαντική λειτουργία οποιασδήποτε οργάνωσης. Αυτές οι προκλήσεις του ανθρωπίνου δυναμικού μπορεί να είναι περιβαλλοντικές, οργανωτικές προκλήσεις ή μεμονωμένες προκλήσεις. Είναι χρήσιμο να γίνει κατανοητό ότι οι εν λόγω προκλήσεις δε σχετίζονται με μία ενιαία διάσταση, αλλά απευθύνονται σε διάφορα ζητήματα τα οποία πρέπει να αντιμετωπιστούν με άμεσο τρόπο. Εν συνεχεία θα πραγματοποιηθεί μία παρουσίαση κάθε μία από τις κατηγορίες των προκλήσεων της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

4.3.1 Οι περιβαλλοντικές προκλήσεις

Οι περιβαλλοντικές προκλήσεις σχετίζονται με τις εξωτερικές δυνάμεις που εμφανίζονται στο εξωτερικό περιβάλλον μίας οργάνωσης και μπορούν να επηρεάσουν τις επιδόσεις της διοίκησης μίας οργάνωσης. Αυτές οι εξωτερικές δυνάμεις είναι σχεδόν εκτός ελέγχου από τη διοίκηση και θα μπορούσαν να θεωρηθούν ως απειλές για τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων. Πιο αναλυτικά (Business Study Notes, 2015):

- Η ταχεία αλλαγή. Ο κόσμος αλλάζει με γρήγορο ρυθμό, καθώς αλλαγές συμβαίνουν συνεχώς εδώ και αρκετά χρόνια. Επομένως, η διοίκηση των οργανώσεων πρέπει να προσαρμόζεται γρήγορα στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις του περιβάλλοντος, διαφορετικά καθίστανται παρωχημένες από την αγορά. Η διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού μίας οργάνωσης, διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην αντιμετώπιση των περιβαλλοντικών αλλαγών. Το τμήμα των ανθρωπίνων πόρων πρέπει να υιοθετήσει τέτοιες πολιτικές οι οποίες μπορούν να αξιοποιήσουν τις νέες ευκαιρίες του περιβάλλοντος και να κρατήσουν την οργάνωση μακριά από τυχόν αναδυόμενες απειλές.
- Η πολυμορφία του ανθρωπίνου δυναμικού. Το μεταβαλλόμενο περιβάλλον παρέχει τόσο τις ευκαιρίες όσο και τις απειλές για τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων της οργάνωσης. Ο μάνατζερ του τμήματος ανθρωπίνου

δυναμικού πρέπει να υιοθετήσει πολιτικές οι οποίες να επιτρέπουν τη διαφορετικότητα μεταξύ των εργαζομένων. Αν και από τη μία πλευρά η διαφορετικότητα δημιουργεί μεγάλο πρόβλημα, μακροπρόθεσμα η επιβίωση και η απόδοση της οργάνωσης ακμάζει.

- Η παγκοσμιοποίηση. Ένα από τα σοβαρά ζητήματα που αντιμετωπίζουν οι σημερινές οργανώσεις είναι το θέμα της παγκοσμιοποίησης. Ο επιχειρηματικός κόσμος απαρτίζεται από παγκόσμιες επιχειρήσεις με αποτέλεσμα να αρχίζει να εμφανίζεται ένα σοβαρός ανταγωνισμός μεταξύ των εγχώριων και των ξένων επιχειρήσεων. Αυτός ο ανταγωνισμός έχει ως αποτέλεσμα την αποδυνάμωση του αποτελεσματικού εργατικού δυναμικού. Το τμήμα των ανθρωπίνων πόρων μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στη διατήρηση της κουλτούρας της οργάνωσης.
- Η νομοθεσία. Αποτελεί μία παλιά περιβαλλοντική πρόκληση με την οποία έρχεται αντιμέτωπη η οργάνωση επί σειρά δεκαετιών. Υπάρχουν ορισμένοι εργατικοί νόμοι που εγκρίνονται από την κυβέρνηση για την προάσπιση των συμφερόντων των εργαζομένων. Μερικοί από αυτούς τους νόμους αποτελούν μειονέκτημα για τα συμφέροντα των οργανώσεων και αυτό είναι μία από τις μεγάλες προκλήσεις για τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων, στην προσπάθεια εφαρμογής αυτών των νόμων. Εάν παραβιάζεται κάποιος νόμος, οι αρμόδιες κυβερνητικές αρχές λαμβάνουν σοβαρές ενέργειες που ενδέχεται να οδηγήσουν σε σοβαρή ποινή για τη διοίκηση της οργάνωσης.
- Η τεχνολογία. Η τεχνολογία αναπτύσσεται ραγδαία ειδικά στον τομέα των υπολογιστών και των τηλεπικοινωνιών. Εμφανίζονται νέες μέθοδοι που κυριαρχούν γρήγορα σε παλαιότερες και τις καθιστούν παρωχημένες. Ως εκ τούτου, οι δεξιότητες που απαιτούνται από τους εργαζομένους αλλάζουν με την αλλαγή της τεχνολογίας και αυτό τους αναγκάζει να προωθήσουν τις δεξιότητες 3 έως 4 φορές καθ' όλη τη διάρκεια της επαγγελματικής τους ζωής. Επομένως, επιβαρύνεται το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού να ενημερώνει συνεχώς τις δεξιότητες και την τεχνογνωσία των υπαλλήλων του.
- Οι ρόλοι της εργασίας και της οικογένειας. Κατά τα τελευταία χρόνια, οι οικογένειες διπλής σταδιοδρομίας, στις οποίες εργάζονται και οι 2 σύζυγοι, αυξάνονται. Αυτό δημιουργεί ένα σοβαρό βάρος στις γυναίκες που πρέπει να δώσουν χρόνο και στις οικογένειές τους. Σε πολλούς οργανισμούς οι πολιτικές

της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού ευνοούν την απασχόληση για περισσότερα από 10 χρόνια. Οι ώρες εργασίας είναι αρκετές για τους εργαζόμενους καθώς επίσης οι όροι κατά από τους οποίους πρέπει να εργάζονται είναι αυστηροί. Επιπλέον, οι διαδικασίες επιλογής και κατάρτισης είναι δύσκολες και χρονοβόρες διαδικασίες, με αποτέλεσμα οι περισσότερες ταλαντούχες γυναίκες να διστάζουν να συμμετάσχουν σε οποιαδήποτε οργάνωση που θα έχει ως αποτέλεσμα τη σπατάλη των δεξιοτήτων και των δυνατοτήτων τους. Ακόμη και οι εργαζόμενοι υποφέρουν από τις πολιτικές απασχόλησης επειδή δε δίνουν επαρκή χρόνο στις οικογένειές τους. Συνεπώς, οι προκλήσεις για τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, αυξάνονται και απαιτούνται ειδικές, ευνοϊκές πολιτικές εργασίας που πρέπει να χρησιμοποιούνται σε όλες τις οργανώσεις.

- Η έλλειψη δεξιοτήτων. Η ανάπτυξη του τομέα των υπηρεσιών επεκτείνεται εξαιτίας της αλλαγής των προτιμήσεων των εργαζομένων και των πελατών, της τεχνολογικής αλλαγής ή της διενέργειας νόμιμων αλλαγών. Όλα αυτά επηρέασαν τη δομή και το στυλ διαχείρισης των οργανώσεων. Οι δεξιότητες που απαιτούνται για την απασχόληση στον τομέα των υπηρεσιών προχωρούν, και ως εκ τούτου οι απόφοιτοι των τεχνικών σχολών και των πανεπιστημίων πρέπει να ακολουθούν αυτές τις απαιτήσεις, ενώ στην ουσία οι γνώσεις του θεωρούνται απαρχαιωμένες. Ως εκ τούτου, οι περισσότεροι από τους υπαλλήλους δε διαθέτουν τις απαιτούμενες τυπικές δεξιότητες για να εκπληρώσουν τα καθήκοντά τους, με αποτέλεσμα αυτό το γεγονός να αποτελεί μία μεγάλη πρόκληση για το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, το οποίο πρέπει να εκπαιδεύει κατάλληλα τους νέους και τους παλιούς υπαλλήλους, ώστε να γίνουν αποτελεσματικοί και αποδοτικοί.

4.3.2 Οι οργανωτικές προκλήσεις

Οι οργανωτικές προκλήσεις για τη διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού σχετίζονται με τους παράγοντες που βρίσκονται στα εσωτερικά της λειτουργίας των οργανώσεων. Παρόλο που οι προκλήσεις αυτές εξελίσσονται ως παραπροϊόν των περιβαλλοντικών προκλήσεων, αυτές μπορούν να ελέγχονται σε μεγάλο βαθμό από τη διοίκηση της οργάνωσης. Οι προληπτικοί μανάτζερ ανθρωπίνου δυναμικού λαμβάνουν εκ των προτέρων γνώση αυτών των προκλήσεων και λαμβάνουν τα απαραίτητα διορθωτικά μέτρα πριν αυτά μετατραπούν σε σοβαρά ζητήματα. Οι προκλήσεις της διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού στο πλαίσιο λειτουργίας της οργάνωσης, περιλαμβάνουν την ανταγωνιστική θέση και την ευελιξία, την οργανωτική αναδιάρθρωση για θέματα μείωσης του μεγέθους, την άσκηση των αυτό-διαχειριζόμενων ομάδων και την ανάπτυξη κατάλληλης οργανωτικής κουλτούρας (Business Study Notes, 2015).

Όταν το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού χρησιμοποιείται αποτελεσματικά σε συνδυασμό με κάποιον άλλο παράγοντα παραγωγής, οι ευκαιρίες του περιβάλλοντος επωφελούνται και οι απειλές εξαλείφονται. Η ανταγωνιστική θέση του οργανισμού μπορεί να επηρεαστεί από τις πολιτικές της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού με τους ακόλουθους τρόπους (Business Study Notes, 2015):

- Έλεγχος κόστους. Μία οργάνωση μπορεί να επωφεληθεί από την ανταγωνιστική θέση μειώνοντας το κόστος του και ενισχύοντας τις ταμειακές της ροές. Για το σκοπό αυτό, το κόστος εργασίας πρέπει να ελαχιστοποιείται μέσω ενός αποτελεσματικού συστήματος αποζημίωσης που υιοθετεί καινοτόμες στρατηγικές ανταμοιβής για τις καλές επιδόσεις. Με αυτό τον τρόπο επιβραβεύονται οι ευνοϊκές συμπεριφορές των εργαζομένων, έτσι ώστε η οργάνωση να έχει το τελικό πλεονέκτημα. Επιπλέον, οι πολιτικές αποζημίωσης πρέπει να διατηρούν το κόστος εργασίας υπό έλεγχο. Πρέπει να επιλεγούν οι αποτελεσματικοί εργαζόμενοι που έχουν παραμείνει στην οργάνωση για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα και πρέπει επίσης να παρέχεται η κατάλληλη κατάρτιση σε αυτούς. Το τμήμα των ανθρωπίνων πόρων πρέπει επίσης να αποκαταστήσει το έργο των εργαζομένων μαζί με τη βελτίωση του θέματος υγείας και ασφάλειας του εργασιακού περιβάλλοντος. Όλες αυτές οι ενέργειες θα περιορίσουν το κόστος της εργασίας.

- Η βελτίωση της ποιότητας. Η βελτίωση της ποιότητας μπορεί να οδηγήσει μία οργάνωση στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για το λόγο αυτό χρησιμοποιούνται τα προγράμματα διαχείρισης ποιότητας που βελτιώνουν όλες τις διαδικασίες εντός της οργάνωσης οι οποίες τελικά θα οδηγήσουν στη βελτίωση του τελικού προϊόντος ή της υπηρεσίας.
- Η ανάπτυξη διακριτικών δυνατοτήτων. Μία άλλη μέθοδος για να κερδίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μία οργάνωση είναι να απασχολήσει τους εργαζομένου που έχουν ξεχωριστές ικανότητες για να αναπτύξουν επιπλέον δεξιότητες σε ένα συγκεκριμένο τομέα εργασίας.
- Ο μετασχηματισμός. Μία άλλη τεχνική είναι η αναδιάρθρωση της οργάνωσης στην οποία οι μέθοδοι εκτέλεσης διαφορετικών λειτουργιών μεταβάλλονται θετικά. Στην περίπτωση του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού, οι περισσότερες λειτουργίες εξακολουθούν να εκτελούνται εντός του οργανισμού. Σε μερικούς οργανισμούς, οι κύριες λειτουργίες του τμήματος μεταφέρονται στα υπόλοιπα μέρη με τη μορφή του outsourcing. Το μέγεθος του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων σε αυτές τις οργανώσεις συρρικνώνονται, επειδή οι περισσότερες λειτουργίες εκτελούνται από εξωτερικούς. Όμως, στις περισσότερες οργανώσεις ο μάνατζερ του τμήματος διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων εκτελεί όλες τις σχετικές λειτουργίες. Το τμήμα συμμετέχει στις στρατηγικές και στις δραστηριότητες που σχετίζονται με αυτήν την αποστολή.

4.3.3 Οι ατομικές προκλήσεις

Οι αποφάσεις που σχετίζονται με συγκεκριμένους, μεμονωμένους υπαλλήλους περιλαμβάνονται στις ατομικές προκλήσεις για τη διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού. Τα οργανωτικά ζητήματα επηρεάζονται επίσης από τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζονται οι εργαζόμενοι στους οργανισμούς. Τα προβλήματα που σχετίζονται με το ατομικό επίπεδο είναι τα ακόλουθα (Business Study Notes, 2015):

- Η παραγωγικότητα. Η παραγωγικότητα ορίζεται ως το μέτρο της αξίας που ένας εργαζόμενος μπορεί να προσθέσει στο τελικό προϊόν ή στην υπηρεσία της οργάνωσης. Η αυξημένη παραγωγή ανά εργαζόμενο αντικατοπτρίζεται ως αυξημένη παραγωγικότητα. Η ικανότητα και το κίνητρο είναι δύο σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Η ικανότητα του εργαζομένου μπορεί να βελτιωθεί με την πρόσληψη και αντικατάσταση μαζί με την κατάλληλη εκπαίδευση και την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας. Από την άλλη, η υψηλή ποιότητα της εργασιακής ζωής χρησιμεύει ως επιταχυντής στον παράγοντα υποκίνησης των εργαζομένων.
- Η ενδυνάμωση. Στη σύγχρονη εποχή πολλές οργανώσεις προχωρούν σε αλλαγές με τέτοιο τρόπο ώστε οι μεμονωμένοι υπάλληλοί τους να ασκούν μεγαλύτερο έλεγχο στο έργο τους σε σύγκριση με τους ανωτέρους τους. Αυτός ο ατομικός έλεγχος των εργαζομένων ονομάζεται ενδυνάμωση, η οποία βοηθά τους εργαζομένους να εργάζονται με ενθουσιασμό, να αισθάνονται δέσμευση έναντι της οργάνωσης και να μαθαίνουν νέες δεξιότητες.
- Η διαρροή ανθρωπίνου κεφαλαίου (drainbrain). Μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις για τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι η απόσπαση των δυνητικών εργαζομένων από μία οργάνωση για λόγους που συνδέονται με την παροχή υψηλότερων αμοιβών ή παροχών από τους ανταγωνιστές. Σε τέτοιες περιπτώσεις η οργάνωση χάνει την πνευματική του ιδιοκτησία και σε πολλές περιπτώσεις οι εργαζόμενοι που αποχωρούν από τα υψηλότερα επίπεδα μίας οργάνωσης αντικαθίστανται από τους δυνητικούς εργαζόμενους χαμηλότερου επιπέδου. Αυτή η διαρροή πνευματικού κεφαλαίου αποτελεί ένα σοβαρό ζήτημα στις οργανώσεις υψηλής τεχνολογίας.
- Η ηθική και η κοινωνική ευθύνη. Στο πλαίσιο αυτής της πρόκλησης, οι οργανώσεις καταβάλλουν προσπάθειες για να επωφεληθεί κάποιο τμήμα της κοινωνίας. Αυτό θεωρείται ως η κοινωνική ευθύνη της οργάνωσης που δείχνει

μία ευνοϊκή συμπεριφορά προς την ίδια την κοινωνία. Η δεοντολογία χρησιμεύει ως βασική αρχή για την κοινωνική συμπεριφορά των οργανώσεων. Στο πλαίσιο των οργανώσεων, τα τμήματα ανθρωπίνου δυναμικού αναπτύσσουν κώδικα δεοντολογίας και αρχές δεοντολογίας που χρησιμεύουν ως καθοδήγηση για την προσωπική συμπεριφορά των εργαζομένων εντός των οργανώσεων.

- Η εργασιακή ανασφάλεια. Τα τελευταία χρόνια, η αναδιάρθρωση και η μείωση του μεγέθους των οργανώσεων, αναπτύσσουν την αίσθηση της ανασφάλειας της εργασίας εντός των οργανώσεων. Πολλοί υπάλληλοι επιθυμούν να βρουν μία σταθερή εργασία παρά μία εργασία με δυνατότητες και προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης. Ακόμα και οι πιο επιτυχημένες οργανώσεις απολύουν τους υπαλλήλους τους κατά την περίοδο του έντονου ανταγωνισμού. Για παράδειγμα η χρηματιστηριακή αγορά παρουσιάζει ευνοϊκά αποτελέσματα, όταν συμβαίνουν απολύσεις. Όλα αυτά δημιουργούν φόβο μεταξύ των εργαζομένων για την ασφάλεια των θέσεων εργασίας τους γεγονός που θα εμπόδιζε την αποτελεσματική τους απόδοση.
- Η αντιστοίχιση ατόμων και των οργανώσεων. Έχει αποδειχθεί ότι το τμήμα ανθρωπίνων πόρων συμβάλλει στην κερδοφορία της κάθε οργάνωσης όταν κάνει τις κατάλληλες ενέργειες επιλογής εργαζομένων, στις οποίες οι υπάλληλοι επιλέγονται και διατηρούνται σύμφωνα με το τι ταιριάζει περισσότερο με την κουλτούρα της οργάνωσης και στους στόχους της. Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι αυτοί θα είναι αποτελεσματικοί για τις επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας και μπορούν να εργαστούν σε ένα επικίνδυνο και αβέβαιο περιβάλλον με χαμηλή αμοιβή. Εν ολίγοις, αποτελεί σημαντική πρόκληση για το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού να προσλαμβάνει και να διατηρεί υπαλλήλους των οποίων οι ικανότητες θα ταιριάζουν με τις απαιτήσεις και της οργάνωσης.

4.4 Η επίδραση της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην απόδοση των οργανώσεων (οργανισμών/ επιχειρήσεων)

Τα επιτεύγματα των οργανωτικών στόχων μπορεί να διαφέρουν σε μεταξύ διαφορετικών οργανώσεων. Οι μελέτες τονίζουν τον αντίκτυπο της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στην οργανωτική απόδοση. Επισημαίνεται ότι είναι απαραίτητο να επιτευχθούν οι οργανωτικοί στόχοι και η διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού πρέπει να λάβει τη στρατηγική μορφή της. Επίσης, οι στρατηγικές για τη διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού είναι χρήσιμο να ενσωματωθούν στη συνολική οργανωτική στρατηγική στο πλαίσιο της επίτευξης των απαιτούμενων επιδόσεων των οργανώσεων.

Η στρατηγική διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού, όπως έχει ήδη επισημανθεί αποτελεί μία διαδικασία που περιλαμβάνει τη χρήση γενικών προσεγγίσεων για την ανάπτυξη των στρατηγικών του ανθρωπίνου δυναμικού, οι οποίες ενσωματώνονται κάθετα με την επιχειρηματική στρατηγική και οριζόντια μεταξύ τους. Αυτές οι στρατηγικές καθορίζουν τις προθέσεις και τα σχέδια που σχετίζονται με τις συνολικές οργανωτικές στάσεις, όπως είναι η οργανωτική αποτελεσματικότητα και πιο συγκεκριμένα οι πτυχές της διαχείρισης των ανθρώπων. Η SHRM επικεντρώνεται σε δράσεις που διαφοροποιούν την οργάνωση από τους ανταγωνιστές της (Raphael, 2010). Οι Heraty & Morley (1998) η SHRM έχει την εξής σημασία:

- Η χρήση του σχεδιασμού.
- Η συνεκτική προσέγγιση για το σχεδιασμό και τη διαχείριση του προσωπικού.
- Τα συστήματα που βασίζονται σε στρατηγικές για την απασχόληση του εργατικού δυναμικού.
- Η υποστήριξη μίας φιλοσοφίας.
- Ο συνδυασμός των δραστηριοτήτων και των πολιτικών διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων με μία συγκεκριμένη στρατηγική.
- Η αντιμετώπιση του ανθρωπίνου δυναμικού της οργάνωσης ως στρατηγικό πόρου.
- Η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η θεωρία του Campbell (1999) η απόδοση μίας οργάνωσης ορίζεται ως συμπεριφορά ή δράση σχετικά με την επίτευξη των στόχων της που μπορούν να μετρηθούν. Η

θεωρία δηλώνει ότι οι επιλογές μέτρησης πρέπει να είναι έγκυρες, αξιόπιστες και να μην παρουσιάζουν ελλείψεις και να μην είναι επηρεασμένες από πηγές παραλλαγής που δεν βρίσκονται υπό τον έλεγχο της οργάνωσης. Οι περιορισμοί εάν δε ληφθούν υπόψη κατά την αξιολόγηση, μπορούν να επηρεάσουν το μέσο όρο, τη διακύμανση ή και τα δύο όσον αφορά την απόδοση ενός ατόμου. Η παρατήρηση και η ερμηνεία κατέχουν το κλειδί για τη θέσπιση αποτελεσματικών κριτηρίων. Ωστόσο, ένα συνεχιζόμενο πρόβλημα στην αξιολόγηση των ανθρώπων είναι η έλλειψη αξιοπιστίας στην παρατήρηση της συμπεριφοράς τους (Ronan & Prien, 1971). Αυτή η αναξιοπιστία οφείλεται σε μεγάλο βαθμό σε γνωστά σφάλματα βαθμολόγησης, όπως είναι οι πρώτες εντυπώσεις που δημιουργούνται από την εργασία των υπαλλήλων.

Ωστόσο, για να λυθεί το πρόβλημα της απουσίας αξιοπιστίας, πρέπει να εκπαιδευτεί το ανθρώπινο δυναμικό των οργανώσεων. Οι οργανωτικές επιδόσεις αποτελούν σήμερα μία από τις πιο ευρείες και εκτενώς χρησιμοποιούμενες εξαρτημένες μεταβλητές στις οργανωτικές μελέτες και ταυτόχρονα παραμένουν ένα από τα πιο ασαφή και κακώς καθορισμένα στοιχεία (Rogers & Wright, 1998). Στη βιβλιογραφία, το επίκεντρο της προσοχής αφορούσε σχεδόν αποκλειστικά στα οικονομικά μέτρα απόδοσης. Εννοιολογικά, η οργανωτική απόδοση έχει οριστεί ως η σύγκριση της αξίας που παράγεται από μία οργάνωση με την αναμενόμενη αξία που θα λάβει από την οργάνωση. Η βιβλιογραφία αποκαλύπτει ότι οι μελέτες για την απόδοση της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, δεν έχουν καθορίσει μία συγκεκριμένη και ακριβή έννοια για την δομή της οργανωτικής απόδοσης. Ορισμένες μελέτες έχουν χρησιμοποιήσει υποκειμενικά μέτρα για την αξιολόγηση των επιδόσεων των οργανώσεων, όπως είναι η ικανοποίηση των εργαζομένων, η ικανοποίηση των πελατών, οι αντιλήψεις των στελεχών σχετικά με τις επιδόσεις της οργάνωσης, η δέσμευση των εργαζομένων και άλλες πτυχές συμπεριφοράς. Άλλες μελέτες αναφέρονται σε άλλα αντικειμενικά μέτρα για την αξιολόγηση των επιδόσεων των οργανώσεων, όπως είναι οι οικονομικοί δείκτες και οι δείκτες της αγοράς (Ronan & Prien, 1971).

Ως αποτέλεσμα των παραπάνω, δεν υπάρχει μία κοινή θεωρία σχετικά με τις οργανωτικές επιδόσεις και ως εκ τούτου οι ερευνητές χρησιμοποιούν διαφορετικούς δείκτες ή μεταβλητές για να τις μετρήσουν. Για το λόγο αυτό, υπάρχει μία πρόσκληση για τη θεωρία των οργανωτικών επιδόσεων και τόσο οι ερευνητές όσο και

οι μάνατζερ της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων μπορεί να δώσουν υψηλότερη σημασία στην κάλυψη του χάσματος (Guest, 2011). Ένας άλλος τρόπος, για τον προσδιορισμό της έννοιας της απόδοσης εκφράστηκε από τον Brumbach (1988), ο οποίος ανέφερε ότι η απόδοση της οργάνωσης σχετίζεται τόσο με τις συμπεριφορές όσο και τα οικονομικά αποτελέσματα. Αυτός ο ορισμός της απόδοσης οδηγεί στο συμπέρασμα ότι κατά τη διαχείριση των επιδόσεων των οργανώσεων πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τόσο οι εισροές (συμπεριφορά του ανθρωπίνου δυναμικού) όσο και οι εκροές (οικονομικά αποτελέσματα). Δεν πρόκειται για μία απλή εξέταση της επίτευξης στόχων, όπως συνέβαινε στο πλαίσιο των προγραμμάτων της διαχείρισης βάσει στόχων.

Όπως έχει ήδη επισημανθεί ηSHRM αντιπροσωπεύει μία μεταμόρφωση η οποία είναι σχετικά νέα στον τομέα της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων. Ένας σημαντικός ρόλος της SHRM είναι η εστίαση της διαχείρισης στους εργαζόμενους ως εργαλείο για να αποκτήσει η οργάνωση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όλες οι οργανώσεις γνωρίζουν ότι οι επιτυχείς πολιτικές και οι κατάλληλες πρακτικές στον τομέα των ανθρωπίνων πόρων, μπορούν να αυξήσουν τις επιδόσεις τους σε διάφορους τομείς όπως είναι η παραγωγικότητα, η ποιότητα και η οικονομική απόδοση. Η διαχείριση της απόδοσης αποτελεί μία προγραμματισμένη διαδικασία στην οποία τα βασικά στοιχεία είναι η διαφορετική μέτρηση, η ανατροφοδότηση, η θετική ενίσχυση και ο συνεχής διάλογος μεταξύ των μάνατζερ και των εργαζομένων. Σχετίζεται στενά με τα αποτελέσματα των μετρήσεων με τη μορφή επιδόσεων που επιτεύχθηκαν σε σχέση με τις προσδοκίες που εκφράστηκαν ως στόχοι. Επίσης, έχει άμεση σχέση με τις εισροές και τις εκροές των οργανώσεων είτε αυτές είναι προϊόντα είτε υπηρεσίες. Οι εισροές είναι οι γνώσεις, οι δεξιότητες και οι συμπεριφορές που είναι απαραίτητες για την παραγωγή των αναμενόμενων αποτελεσμάτων(Brewster, 2000).

Η στρατηγική διαχείρισης της απόδοσης αναφέρεται σε όλες τις οργανώσεις και δεν ερμηνεύεται μόνο μέσω των μάνατζερ. Έτσι, οι τελευταίοι δεν είναι μόνο υπεύθυνοι για την επίτευξη της απαιτούμενης απόδοσης, αλλά έχουν την αρμοδιότητα να διανέμουν την αρχή και την ευθύνη σε ολόκληρη την οργάνωση. Κατά μία έννοια, τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να συνεργαστούν και να θεωρηθούν ως μέρος των δικών τους ανθρώπων για να αναφέρουν την επίτευξη των απαιτούμενων επιδόσεων. Οι διευθυντές και οι ομάδες τους είναι από κοινού υπεύθυνοι για τα αποτελέσματα και

πρέπει συμμετέχουν και οι δύο στη συμφωνία για το τι πρέπει να κάνουν και πώς πρέπει να το κάνουν. Οι διαδικασίες διαχείρισης της απόδοσης είναι μέρος της λειτουργίας των οργανώσεων σε όλη των έκταση των δραστηριοτήτων τους. Οι μάνατζερ και οι υπόλοιποι υπάλληλοι της οργάνωσης πρέπει να συνεργάζονται για να δεσμευτούν από κοινού για την επίτευξη των επιδόσεων. Η στρατηγική διαχείρισης της απόδοσης πρέπει να επικεντρώνεται στην ανάπτυξη σε μία συνεχή και ευέλικτη διαδικασία, στην οποία εμπλέκονται τόσο τα διευθυντικά στελέχη όσο και ολόκληρη η οργάνωση. Αυτό πρέπει να καθορίσει τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να εργαστούν καλύτερα από κοινού για να επιτύχουν τα απαιτούμενα αποτελέσματα(Cania, 2014).

Η SHRM παρέχει τη βάση για τη δημιουργία τακτικού διαλόγου μεταξύ των διευθυντικών στελεχών και των άλλων εργαζομένων σχετικά με τις ανάγκες απόδοσης και την περαιτέρω ανάπτυξη της οργάνωσης. Η SHRM μπορεί να επιφέρει περισσότερα οφέλη στην οργάνωση όπως (Brewster, 2000):

- Συμβολή στην επίτευξη του στόχου για την επιβίωση της οργάνωσης.
- Υποστήριξη και επιτυχημένη εφαρμογή των οργανωτικών στρατηγικών.
- Δημιουργία και διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την οργάνωση.
- Βελτίωση της δυνατότητα ανταπόκρισης και καινοτομίας της οργάνωσης.
- Αύξηση του αριθμού των εφικτών στρατηγικών επιλογών που διαθέτει η οργάνωση.
- Συμμετοχή στο στρατηγικό σχεδιασμό και στον επηρεασμό στη στρατηγικής κατεύθυνσης της οργάνωσης.
- Βελτίωση της συνεργασίας μεταξύ του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και των διευθυντικών στελεχών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο ανθρώπινος παράγοντας θεωρείται σήμερα ως ένας πραγματικός πόρος για την εκάστοτε οργάνωση και λαμβάνει μία σημαντική θέση στην παγκόσμια στρατηγική. Στην πραγματικότητα, το πνευματικό κεφάλαιο αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος επειδή είναι μοναδικό. Αυτός ο πόρος δε χρησιμοποιείται απλά σαν «απλό» εργατικό δυναμικό, αλλά σαν ένας πόρος που μπορεί να βελτιώσει τις επιδόσεις της οργάνωσης στην οποία ανήκει. Αυτή η εξέλιξη σχετικά με τη μεταχείριση του ανθρωπίνου κεφαλαίου έχει αλλάξει ταχύτατα ήδη από τον περασμένο αιώνα. Έχουν προκύψει διάφορα στοιχεία σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό και αυτά είναι η διαφορετικότητά του, η αλλαγή της διαχείρισής του με στρατηγικό τρόπο όπως και η αντιμετώπισή του σαν πηγή δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η ορθή αντιμετώπιση του ανθρωπίνου δυναμικού ως ζωτικού στοιχείου των οργανώσεων, αποτελεί μία συνεισφορά στην επιστήμη. Ο λόγος αφορά στο γεγονός ότι με την πάροδο των ετών η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων έχει αλλάξει στοχεύοντας προς τη στρατηγική διαχείριση της. Αυτός ο μετασχηματισμός δεν πρέπει να συμβαίνει μεμονωμένα στον τομέα του ανθρωπίνου δυναμικού, αλλά να συμβαίνει σε κάθε στάδιο λειτουργίας των οργανώσεων. Επιπλέον, ο συνδυασμός της έννοιας του ανθρωπίνου δυναμικού και της δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελεί ένα πολύ σημαντικό στοιχείο για τη λειτουργία των οργανώσεων. Το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να αντιμετωπίζεται ως κάτι περισσότερο από εργατικό δυναμικό, καθώς η μοναδικότητά του (γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες, συμπεριφορά) προσθέτει το στοιχείο της διαφοροποίησης μεταξύ των οργανώσεων. Επιπλέον, το ανθρώπινο δυναμικό δεν μπορεί να αντιγραφεί ούτε να μιμηθεί από άλλες οργανώσεις με αποτέλεσμα να προσδίδει σε αυτές το στοιχείο του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η παρούσα μελέτη αποτέλεσε μία θεωρητική επισκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας στο ζήτημα της αντιμετώπισης του ανθρωπίνου δυναμικού ως πηγή δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις οργανώσεις, είτε έχουν τη μορφή επιχειρήσεων είτε οργανισμών. Από τη θεωρητική προσέγγιση αποδείχθηκε ότι η πλειοψηφία των οργανώσεων έχει αντιληφθεί τη σημαντικότητα του

ανθρωπίνου δυναμικού, ως κάτι περισσότερο από το εργατικό δυναμικό το οποίο ασχολείται με την παραγωγή των προϊόντων και των υπηρεσιών. Ωστόσο, είναι χρήσιμη η καθιέρωση της ιδέας ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί την κυριότερη πηγή δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Θα ήταν χρήσιμο στο μέλλον να πραγματοποιηθεί μία εμπειρική μελέτη σε ελληνικές επιχειρήσεις ή οργανισμούς σχετικά με το εάν αντιμετωπίζεται το ανθρώπινο δυναμικό ως πηγή δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και εάν αυτό προσδίδει επιπλέον αξία στις επιλεγμένες οργανώσεις. Η μελέτη θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί μέσω της διανομής ενός δομημένου ερωτηματολογίου στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς του δείγματος, ενώ θα ήταν σκόπιμο η εμπειρική μελέτη να επικεντρωθεί σε μία ενδεικτική επιχείρηση, όπου θα εξεταστεί η αντιμετώπιση και η διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού καθώς επίσης και ο τρόπος λειτουργίας του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού. Τέλος, θεωρείται χρήσιμο να εξεταστεί και η περίπτωση αντιμετώπισης της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού με στρατηγικό τρόπο.

Βιβλιογραφία

Armstrong, M., 2006. *A Handbook of Human resource Management Practice*. 10th επιμ. London: Kogan Page Publishing.

Armstrong, M. & Long, P., 1994. *The reality of strategic HRM*, London: Institute of Personnel and Development.

Baron, J. & Kreps, D., 1999. *Strategic Human Resources: Framework for General Managers, 1999*. 1st επιμ. s.l.:Wiley & Sons.

Becker, B. E. & Huselid, M. A., 2006. Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?. *Journal of Management*, 32(6), pp. 898-925.

Beer, M., 1997. The Transformation of the Human Resource Function: Resolving the Tension Between a Traditional Administrative and a New Strategic Role. *Human Resource Management*, 36(1), pp. 49-56.

Bhadury, J., Mighty, E. J. & Damar, H., 2000. Maximizing workforce diversity in project teams: a network flow approach. *Omega*, 28(2), pp. 143-153.

Bogaert, S. & Vloeberghs, D., 2005. Differentiated and Individualized Personnel Management: Diversity Management in Belgium. *European Management Journal*, 23(4), pp. 483-493.

Boxall, P. & Purcell, J., 2003. *Strategy and human resource management*. UK: Palgrave MacMillan.

Brewster, C., 2000. *Contemporary Issues in Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. Cape Town: Oxford University Press.

Brumbach, G. B., 1988. Some ideas, issues and predictions about performance management. *Public Personnel Management*, pp. 387-402.

Business Study Notes, 2015. *Human Resource Management Challenges*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <http://www.businessstudynotes.com/hrm/human-resource-management-challenges/>

[Πρόσβαση 10 December 2018].

Campbell, J. P., 1999. The definition and measurement of performance in the new age. Στο: D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance. Implications for staffing, motivation, and development*. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 339-429.

Cania, L., 2014. The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance. *Economia Seria Management*, 17(2), pp. 373-383.

Chadwick, C., 2005. The vital role of strategic human resource management education. *Human Resource Management Review*, 15(3).

Chang, L. & Birkett, B., 2004. Managing intellectual capital in a professional service firm: exploring the creativity-productivity paradox. *Management Accounting Research*, Τόμος 15, pp. 7-31.

Colbert, B. A., 2004. The complex resource-based view: implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 29(3), pp. 341-358.

Cooke, R. & Armstrong, M., 1990. The search for strategic HRM. *Personnel Management*, pp. 30-33.

Delery, J. E., 1998. Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, Τόμος 8, pp. 289-309.

Dyer, L. & Reeves, T., 1995. Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?. *The International Journal of Human Resource Management*, 6(3), pp. 656-670.

Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A., 2000. Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic Management Journal*, 21(10-11), pp. 1105-1121.

Gilani, M. H. N., Zadeh, M. S. & Saderi, H. R., 2012. The Role of Strategic Human Resource Management in Creation of Competitive Advantages (Case Study: A Commercial Organization in Malaysia). *International Journal of Business and Social Science*, 3(16), pp. 225-238.

Gratton, L., 2000. *Living strategy: putting people at the heart of corporate purpose*. UK: Pearson Education.

Gratton, L. & Ghoshal, S., 2003. Managing personal human capital: New ethos for the 'volunteer' employee. *European Management Journal*, Τόμος 21, pp. 1-10.

Greer, C. R., 1995. *Strategy and human resources: a general managerial perspective*. NY: Prentice-Hall.

Grundy, T., 1997. Human Resource Management - a Strategic Approach. *Long Range Planning*, 30(4), pp. 507-517.

Gubman, E. L., 1998. *The talent solution: aligning strategy and people to achieve extraordinary results*. NY: McGraw Hill.

Guest, D. E., 2011. Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), pp. 3-13.

Harrison, R., 1993. *Human resource management: issues and strategies*. s.l.:University of Durham Business School/Addison-Wesley Publishing Co.

Hedger, A., 2009. Staffing resolutions in a slow economy Workforce Management. *Academic Search Complete*, 88(1), pp. 36-38.

Henderson, I., 2011. *Human Resource Management for MBA Students*. 2nd επιμ. London: CIPD.

Heraty, N. & Morley, M., 1998. In search of good fit: policy and practice in recruitment and selection in Ireland. *Journal of Management Deveopment*, 17(9), pp. 662-685.

Huselid, M. A., 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, Τόμος 38, pp. 635-672.

Jackson, S. E., 1995. Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and Their Environments. *Annual Review of Psychology*, 46(1), pp. 237-264.

- Jain, M., 2014. Organisational Effectiveness and Strategic HR. *Journal of Social Welfare and Management*, 6(4), pp. 199-207.
- Khan, D. M., 2014. HR as a Strategic Partner: A Critical Review. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(1).
- Kumar, W. & Michaelsen, L., 1993. Cultural Diversity's Impact on Group Process and Performance: Comparing Culturally Homogeneous and Culturally Diverse Task Groups. *The Academy of Management Journal*, 36(3), pp. 590-602.
- Larsen, H. H. & Brewster, C., 2003. Line management responsibility for HRM: what is happening in Europe?. *Employee Relations*, 25(3), pp. 228-244.
- Lawler, E. E. & Mohrman, S. A., 2003. HR as a strategic partner: what does it take to make it happen?. *Human Resource Planning*, 26(3), pp. 15-29.
- Lawler, E., Levenson, A. & Boudreau, J., 2004. HR Metrics and Analytics: Use and Impact. *Human Resource Planning*, 27(4), pp. 27-35.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E. & Lengnick-Hall, M. L., 2011. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human. *Human Resource Management Review*, Τόμος 21, pp. 243-255.
- Lundy, O. & Cowling, A., 1996. *Strategic human resource management*. London/NY: Routledge.
- Mabey, C., Salaman, G. & Storey, J., 1998. *Human resource management: A strategic introduction*. 2nd επιμ. Oxford: Blackwell Editions.
- Mabey, C., Salaman, G. & Storey, J., 1998. *Strategic human resource management: a reader*. London: Sage Publications.
- McMahan, G. C., Bell, M. P. & Virick, M., 1998. Strategic Human Resource Management: Employee Involvement, Diversity and International Issues. *Human Resource Management Review*, 8(3), pp. 193-214.
- Miller, D., 2006. Strategic human resource management stores. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Τόμος 13, pp. 99-109.

Miller, P., 1992. *Integrating strategy and human resource management*. Oxford: B. Towers, Blackwell.

Millmore, M. καισυν., 2007. *Strategic human resource management: contemporary issues*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Naschberger, C., 2002. *Introduction a la gestion des ressources humaines, lecture for Magistère de Tourisme*, s.l.: Université d'Angers Département IMIS-ISTHIA.

Nkomo, S. M., 1988. Strategic planning for human resources - let's get started. *Long Range Planning*, 21(1), pp. 66-72.

O' Riordan, J., 2004. *Developing a Strategic Approach to HR in the Irish Civil Service*. CPMR Discussion Paper 26. [Ηλεκτρονικό] Available at: http://www.ipa.ie/pdf/cpmr/CPMR_DP_26_Developing_Strategic_Approach_to_HR_inthe_CS.pdf

[Πρόσβαση 20 December 2018].

Raphael, M., 2010. Impact of Recent Economy Changes on Human Resource Management Recruitment and Selection Practices. *Proceedings of the North Eastern Business and Economics Association*, pp. 556-558.

Rogers, E. W. & Wright, P. M., 1998. Measuring organizational performance in strategic human resource management: Problems, prospects, and performance information markets. *Human Resource Management Review*, 8(3).

Ronan, W. W. & Prien, E. P., 1971. *Perspectives on the measurement of human performance*. New York: Appleton-Century-Croft.

Sahoo, C., Das, S. & Sundaray, B., 2011. Strategic Human Resource Management: Exploring The Key Drivers. *Employment Relations Record*, 11(2), pp. 18-32.

Seldon, S., 2008. *Human Capital: Tools and Strategies for the Public Sector*. Washington DC: Sage Publications INC.

Sheehan, C., 2005. A model for HRM strategic integration. *Personnel Review*, 34(2), pp. 192-209.

Singh, V. & Point, S., 2004. Strategic Response by European Companies to the Diversity Challenge: an Online Comparison. *Long road planning*, Τόμος 37.

Snell, S. A. & Wright, P. M., 1997. Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management, Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University, Ithaca, NY. *Working Paper 97- 13*, pp. 1-37.

Stone, R. J., 1998. *Human resource management*. 3rd επιμ. Australia: John Wiley & Sons.

Teece, D. J. & Gary, P., 1998. Dynamic capabilities and strategic management. *Academy of Management Review*, 23(4), pp. 660-679.

Tyson, S., 1997. Human resource strategy: a process for managing the contribution of HRM to organizational performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), pp. 277-290.

Ulrich, D., 1998. *Delivering results: a new mandate for human resource professionals*. Boston: Harvard Business School Press.

Walker, J. W., 1999. Perspectives. *Human Resource Planning*, 22(2).

Wang, W., Lin, C. & Chu, Y., 2011. Types of Competitive Advantage and Analysis. *International Journal of Business Management*, 6(5), pp. 100-104.

Whittaker, S. & Marchington, M., 2003. Devolving HR responsibility to the line: threat, opportunity or partnership?. *Employee Relations*, 25(3), pp. 245-261.

Wright, P. M., 1993. The personal and the personnel adjustments and costs to small businesses entering the international market place. *Journal of Small Business Management*, 31(1).

Wright, P. M. & McMahan, G. C., 1992. Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, Τόμος 18, pp. 295-320.