



Τμήμα Διοίκησης
Επιχειρήσεων & Τουρισμού
Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Ροβίθης Μιχαήλ, Επίκουρος καθηγητής, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων και Τουρισμού, Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο

1

2. Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων



2

2

Στρατηγική Ανθρώπινων Πόρων

Προκειμένου η διοίκηση ανθρώπινων πόρων να διαδραματίζει στρατηγικό ρόλο σε μία επιχείρηση, θα πρέπει να διέπεται από τρεις βασικές αρχές. Πιο συγκεκριμένα, οφείλει:

- ✓ Να λαμβάνει υπόψη τα διάφορα χαρακτηριστικά της επιχείρησης.
- ✓ Να εναρμονίζεται και να συμμετέχει στη διαμόρφωση της στρατηγικής (στρατηγική ευθυγράμμιση).
- ✓ Να επιλέγει τις κατάλληλες πολιτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη των στόχων.

5

5

Στρατηγική Ανθρώπινων Πόρων

Σύμφωνα με τον Guest (2002), βασικός σκοπός της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι να διασφαλίσει ότι:

- ✓ Ακολουθείται στρατηγική που εναρμονίζεται με τους σκοπούς και τις ανάγκες της εταιρείας.
- ✓ Οι τακτικές που χρησιμοποιούνται έχουν συνοχή και συντονισμό, τόσο μεταξύ τους όσο και κατά μήκος της ιεραρχίας.
- ✓ Οι πρακτικές εφαρμόζονται, είναι αποδεκτές και χρησιμοποιούνται από τη σειρά των διευθυντικών στελεχών και τους εργαζομένους ως αναπόσπαστο μέρος της καθημερινής τους δουλειάς.

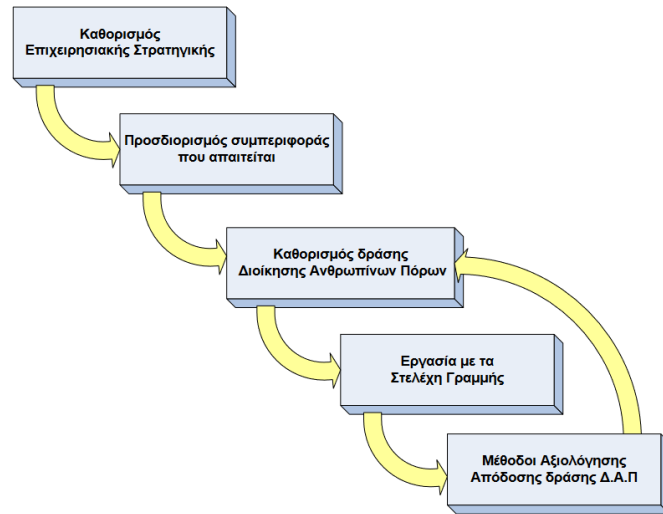
Ο Wright και συνεργάτες (Wright et al., 2001) σημείωσαν ότι υπάρχουν τρεις σημαντικές συνιστώσες της ΔΑΠ που αποτελούν πόρους για την επιχείρηση και επηρεάζονται από τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού:

- ✓ Το **ανθρώπινο κεφάλαιο** αποτελείται από ένα απόθεμα γνώσεων, δεξιοτήτων, κινήτρων και συμπεριφορών των εργαζομένων.
- ✓ Η **ροή του ανθρώπινου κεφαλαίου** μέσω της επιχείρησης (η κίνηση των ανθρώπων και της γνώσης).
- ✓ Οι **δυναμικές διαδικασίες** μέσω των οποίων οι οργανισμοί αλλάζουν ή/και ανανεώνονται.

6

6

Στρατηγική Ανθρώπινων Πόρων



7

7

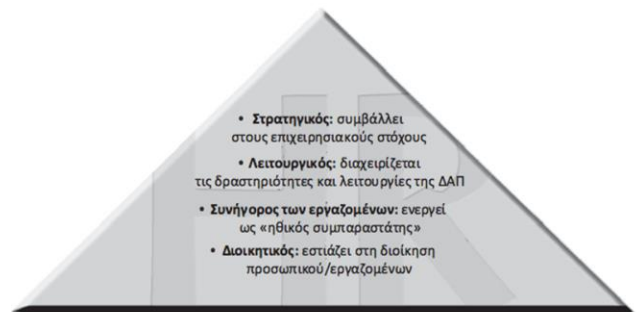
Στρατηγική Ανθρώπινων Πόρων – Ρόλοι

Εκτελεστικός

- Ο βασικός κανόνας είναι ότι οι πολιτικές και οι δραστηριότητες του τμήματος ΔΑΔ πρέπει να συμβαδίζουν και να υποστηρίζουν τις γενικές και ανταγωνιστικές στρατηγικές της επιχείρησης.

Διαμορφωτικός

- οι στρατηγικές της επιχείρησης διαμορφώνονται σε συνεργασία με το τμήμα ΔΑΠ



Σχήμα 2.1: Οι 4 ρόλοι της ΔΑΠ.

8

8

Ο ρόλος των Ανθρώπινων Πόρων στα διαφορετικά επίπεδα Διοίκησης

Επίπεδο Διοίκησης	Επιλογή & Πρόσληψη	Οφέλη & Ανταμοιβές	Εκτίμηση Απόδοσης	Εκπαίδευση & Ανάπτυξη	Σχεδιασμός καριέρας
Στρατηγικό/ μακροπρόθεσμο	Προσδιορισμός το χαρακτηριστικό των ανθρώπων που χρειάζονται μακροπρόθεσμα και μεταβολή εσωτερικών και εξωτερικών συστημάτων	Σύνδεση των ανταμοιβών με τη μακροπρόθεσμη επιχειρηματική στρατηγική	Εγκαιρος εντοπισμός του δυναμικού και ανάπτυξη μέσων για εκτίμηση μελλοντικών διαστάσεων	Σχεδιασμός αναπτυξιακών ασκήσεων για τους ανθρώπινους πόρους	Ανάπτυξη μακροχρόνιων συστημάτων για τη διαχείριση ατομικών και οργανωσιακών αναγκών και σύνδεσή τους με την επιχειρηματική στρατηγική
Διοικητικό/ μεσοπρόθεσμο	Επικύρωση κριτηρίων επιλογής και ανάπτυξης σχεδίων πρόσληψης	Εφαρμογή μεσοπρόθεσμων προγραμμάτων αποζημίωσης και ανταμοιβών	Εφαρμογή εγκεκριμένων συστημάτων που σχετίζονται με τρέχουσες συνθήκες και μελλοντικές δυνατότητες	Καθιέρωση προσωπικών και αναπτυξιακών προγραμμάτων διαχείρισης	προσδιορισμός πορείας σταδιοδρομίας και συνεισφορά στην εξέλιξη σταδιοδρομίας των εργαζομένων
Λειτουργικό/ βραχυπρόθεσμο	Σχεδίαση και ανάπτυξη συστημάτων πρόσληψης και επιλογής	Διαχείριση προγραμμάτων μισθών και ημερομισθίων και ειδικών πακέτων οικονομικών ωφελειών	Ρυθμίσεις συστήματος περιοδικής αξιολόγησης και καθημερινών ελέγχων	Παροχή ειδικής επαγγελματικής κατάρτισης εντός και εκτός επιχείρησης	Προσαρμογή εργαζομένων σε συγκεκριμένες θέσεις εργασίας και σχεδιασμός επόμενων βημάτων στην καριέρα τους

Tichy et al. (1981) Human Resource Management: A Strategic Approach. Organizational Dynamics 9(3):51-68.

9

9

Εσωτερικό – Εξωτερικό περιβάλλον Επιχείρησης/Οργανισμού

Το πρώτο στάδιο για τη διαμόρφωση της στρατηγικής μιας επιχείρησης αλλά και συνεχής πηγή ενημέρωσης και ανατροφοδότησης είναι αδιαμφισβήτητη η ανίχνευση του εξωτερικού και του εσωτερικού της περιβάλλοντος. Με αυτό τον τρόπο, η διοίκηση είναι σε θέση να αξιολογήσει τη σπουδαιότητα και επιρροή των διάφορων στοιχείων που μπορούν να επηρεάσουν την επιχειρηματική επίδοση.

Εξωτερικό περιβάλλον

- ✓ Κοινωνικό – πολιτισμικό περιβάλλον
- ✓ Τεχνολογικό περιβάλλον
- ✓ Μακρο-οικονομικό περιβάλλον
- ✓ Φυσικό περιβάλλον
- ✓ Πολιτικό περιβάλλον

Εσωτερικό περιβάλλον

Πόροι	Δομή	Κουλτούρα
Ανθρώπινο δυναμικό	Ιεραρχία (Οργανόγραμμα)	Πεποιθήσεις
Διοικητικές ικανότητες	Επικοινωνία	Προσδοκίες
Χρηματοοικονομικοί πόροι	Ροή εργασίας / Πληροφορίας	Αξίες
Εγκαταστάσεις		
Γνώση		

Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., 2002, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 1^η Έκδοση, Μπέου, Αθήνα

10

10

Κλασικές Θεωρίες της Στρατηγικής Διοίκησης- Η θεωρία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του Porter

Ένα μοντέλο της Στρατηγικής Διοίκησης ιδιαίτερα γνωστό και διαδεδομένο είναι το Μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων του Ανταγωνισμού, του διάσημου Αμερικανού καθηγητή Michael E. Porter. Έγινε ευρέως γνωστός με την «ανταγωνιστική στρατηγική» (competitive strategy) ή το «ανταγωνιστικό πλεονέκτημα» (competitive advantage).

Σύμφωνα με τον Michael Porter, με μία άνω του μέσου όρου επίδοση, μία βιομηχανία αποκτά βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ο Michael Porter υποστήριξε ότι οι δυνατότητες μίας επιχείρησης εμπίπτουν σε δύο βασικούς τύπους ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος:

- ✓ Πλεονέκτημα χαμηλού κόστους.
- ✓ Πλεονέκτημα Διαφοροποίησης.

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα υφίσταται όταν μία επιχείρηση είναι σε θέση να προσφέρει τα ίδια οφέλη με τους ανταγωνιστές, αλλά με χαμηλότερο κόστος (πλεονέκτημα κόστους), ή με προϊόντα που έχουν ορισμένα χαρακτηριστικά τα οποία είναι διαφορετικά από τα αντίστοιχα ανταγωνιστικά (πλεονέκτημα διαφοροποίησης)



Σχήμα 2.3: Η Αλυσίδα αξίας του Porter.

Κλασικές Θεωρίες της Στρατηγικής Διοίκησης- Η θεωρία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του Grant

Σύμφωνα με τον Grant (1991), όταν δύο επιχειρήσεις ανταγωνίζονται η μία την άλλη, δηλαδή όταν δραστηριοποιούνται στην ίδια αγορά και μπορούν να προμηθεύσουν τους ίδιους αγοραστές, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτά εκείνη που επιτυγχάνει ή έχει τη δυνατότητα να επιτύχει υψηλότερη αποδοτικότητα. Ο Grant ήταν από τους πρώτους ερευνητές που έκανε τον διαχωρισμό μεταξύ πόρων και ικανοτήτων. Ο Grant θεωρεί ότι οι πόροι αποτελούν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες μιας επιχείρησης, ενώ ως ικανότητες ορίζει το τι μπορεί να κάνει καλύτερα μια επιχείρηση από τους ανταγωνιστές της εκμεταλλεύομενη και συνδυάζοντας κατάλληλα τους πόρους της.

Σε πολλές περιπτώσεις μπορεί να λάβει χώρα Εκχώρηση Λειτουργιών και Δραστηριοτήτων σε εξωτερικούς συνεργάτες (Outsourcing).



Σχήμα 2.4: Η θεωρία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του Grant.

Κλασικές Θεωρίες της Στρατηγικής Διοίκησης- Η θεωρία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος Wright & McMahan

Οι Patrick Wright και Gary McMahan ανέπτυξαν ένα θεωρητικό πλαίσιο, στο οποίο εμπεριέχονται έξι (6) θεωρητικές επιρροές που συμβάλλουν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος:

- ✓ Η έννοια των πόρων
- ✓ Η έννοια της συμπεριφοράς
- ✓ Η έννοια των συστημάτων διακυβέρνησης
- ✓ Η έννοια του κόστους μεσολάβησης και συναλλαγών
- ✓ Η έννοια ανεξαρτησίας πόρων και εξουσίας
- ✓ Η έννοια της θεσμικής θεωρίας

13

13

Κλασικές Θεωρίες της Στρατηγικής Διοίκησης- Η θεωρία των πόρων & των ικανοτήτων

Η Θεωρία των Πόρων –Ικανοτήτων αποτελεί ουσιαστικά μία προσέγγιση του πως μια εταιρεία θα επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αναδύθηκε στις δεκαετίες '80 και '90 από τις δημοσιευμένες εργασίες των Wernerfelt, B. ("The Resource-Based View of the Firm"), Prahalad and Hamel ("The Core Competence of The Corporation"), Barney, J. ("Firm resources and sustained competitive advantage"). Σε περιόδους όπου το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων μεταβάλλεται με γοργούς ρυθμούς, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά μιας επιχείρησης αποτελούν την βάση για την εφαρμογή της στρατηγικής της. Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά αυτά ταξινομούνται ως

- ✓ Ανθρώπινοι πόροι.
- ✓ Οργάνωση
- ✓ Γλυκοί πόροι
- ✓ Άυλοι πόροι

Η θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων μιας επιχείρησης (Resource-Based View) είναι ένα οικονομικό «εργαλείο» που χρησιμοποιείται για να καθορίσει εκείνους τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει η επιχείρηση και η αξιοποίηση των οποίων θα την βοηθήσει να αποκτήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ωστόσο οι πόροι της επιχείρησης δεν είναι από μόνοι τους ικανοί να προσδώσουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επομένως δεν αρκεί μια επιχείρηση να διαθέτει μονάχα πόρους. Πρέπει και να μπορεί να τους συνδυάζει ώστε να δημιουργεί ικανότητες. Οι ικανότητες δηλαδή προκύπτουν από τον κατάλληλο συνδυασμό των πόρων. Οι ικανότητες αυτές με την σειρά τους διακρίνονται σε δύο κατηγορίες, τις οριακές ικανότητες και τις θεμελιώδεις/διακεκριμένες ικανότητες.

Οι **οριακές ικανότητες** είναι οι ικανότητες εκείνες που αντίστοιχες τους διαθέτουν και οι ανταγωνιστές ή μπορούν εύκολα να τις αντιγράψουν.

Οι **θεμελιώδεις/διακεκριμένες ικανότητες** είναι εκείνες οι ικανότητες που δεν διαθέτουν αντίστοιχες οι ανταγωνιστές και δεν είναι εύκολο να αντιγραφούν. Και εν τέλει είναι εκείνες οι οποίες δημιουργούν - μετουσιώνονται σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

14

14

Κλασικές Θεωρίες της Στρατηγικής Διοίκησης- Η θεωρία των πόρων & των ικανοτήτων

Στο ίδιο πλαίσιο, ο Barney ανέπτυξε μια αναλυτική προσέγγιση σύμφωνα με την οποία υπάρχουν τέσσερα κριτήρια βάσει των οποίων μπορεί να αξιολογηθεί κατά πόσο μια ικανότητα είναι εν δυνάμει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Προσδιορίζει μια ικανότητα ως διακεκριμένη αν έχει τα παρακάτω χαρακτηριστικά: (Barney 1991,σελ.105-112)

- **Αξία (Value)**, αν δηλαδή παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- **Σπανιότητα (Rareness)**, αν αποτελεί στοιχείο που δεν διαθέτουν οι ανταγωνιστές
- **Μη δυνατότητα αντιγραφής (Immitability)**, αν δηλαδή αποτελεί χαρακτηριστικό που δεν μπορούν να μιμηθούν οι ανταγωνιστές
- **Υποστήριξη από τον οργανισμό (Organization)**

15

15

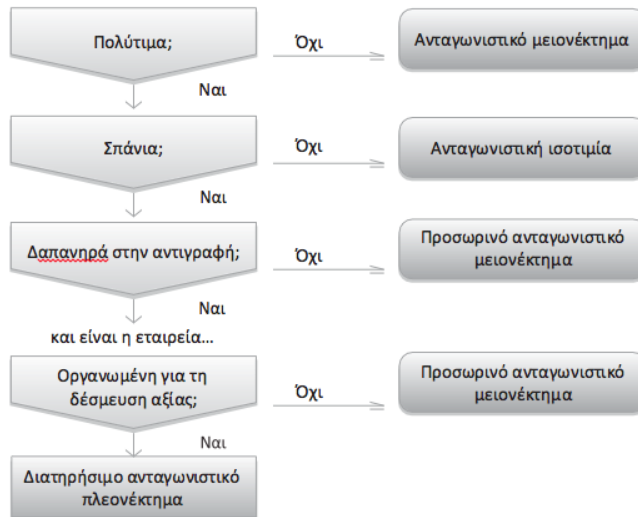
Η θεωρία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος - Οι ανθρώπινοι πόροι ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

- **Αξία (Value)** Οι ανθρώπινοι πόροι που μπορούν να δημιουργήσουν προστιθέμενη αξία είναι εκείνοι που μπορούν να αντιμετωπίσουν εξωτερικούς κινδύνους και να εκμεταλλευτούν ευκαιρίες. Μια πιθανή εφαρμογή είναι, για παράδειγμα, η ικανότητα των εργαζομένων να λαμβάνουν αποφάσεις και να σκέφτονται με καινοτόμο τρόπο όταν παρατηρούνται αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον.
- **Σπανιότητα (Rareness)**, Ιδιαίτερα σημαντική είναι η δυνατότητα μιας επιχείρησης να παρέχει εκπαίδευση και ανάπτυξη στους εργαζομένους της ώστε να ενισχύει της δεξιότητές τους και να συμβάλλει στην εξασφάλιση υπεροχής έναντι εργαζομένων σε άλλες επιχειρήσεις.
- **Μη δυνατότητα αντιγραφής (Immitability)**, Οι ανθρώπινοι πόροι χαρακτηρίζονται από μια στρατηγικής σημασίας αξία που δεν είναι εύκολο να αντιγραφεί από άλλους καθώς μια τέτοιου τύπου μίμηση προϋποθέτει την αλλαγή όλης της κουλτούρας που χαρακτηρίζει τον κάθε οργανισμό.
- **Υποστήριξη από τον οργανισμό (Organization)** Το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να είναι οργανωμένο ως οντότητα ώστε υποστηρίζει τον οργανισμό να επωφεληθεί από τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Οι εργαζόμενοι, λοιπόν, πρέπει να είναι σε θέση να συνεργάζονται αποτελεσματικά μέσω πολιτικών και προγραμμάτων Ανθρώπινων Πόρων που υποστηρίζουν όλες τις πιθανές συνέργειες.

16

16

Κλασικές Θεωρίες της Στρατηγικής Διοίκησης-Χαρακτηριστικά των πόρων σύμφωνα με τον Barney



Σχήμα 2.6: Τα τέσσερα χαρακτηριστικά των πόρων.

Πηγή: Barney, J.B. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage." *Journal of Management*,

17

Ο διαχωρισμός ανάμεσα σε οριακές και διακεκριμένες ικανότητες δε συνεπάγεται ωστόσο απαραίτητα ότι η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι εφικτή μόνο μέσω των διακεκριμένων ικανοτήτων (απλά επισημαίνει πως σε αυτή την περίπτωση είναι ευκολότερο να δημιουργηθεί διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα).

Μια επιχείρηση μπορεί να επιδιώξει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και μέσω οριακών ικανοτήτων θα πρέπει, όμως, να επικεντρώνεται διαρκώς σε προσπάθειες για την ενίσχυσή τους αναπτύσσοντας μηχανισμούς που θα της επιτρέπουν να συλλέγει οριακές ικανότητες ανώτερες των ανταγωνιστών, να μαθαίνει γρηγορότερα και να εφαρμόζει αυτές τις γνώσεις πιο αποτελεσματικά.

17

Κλασικές Θεωρίες της Στρατηγικής Διοίκησης

Οι Wright, Dunford and Snell (2001), υποστήριξαν ότι υπάρχουν τρία σημαντικά στοιχεία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που συνιστούν πόρο για την επιχείρηση και επηρεάζονται από τις πρακτικές ΔΑΠ:

- ✓ Η συγκέντρωση ανθρώπινου κεφαλαίου, που αποτελείται από το απόθεμα γνώσεων, δεξιοτήτων, κινήτρων και συμπεριφορών των εργαζομένων.
- ✓ Η ροή του ανθρώπινου κεφαλαίου, που είναι η κίνηση και η γνώση των ανθρώπων.
- ✓ Οι δυναμικές διαδικασίες μέσω των οποίων οι επιχειρήσεις αλλάζουν ή ανανεώνονται.

Οι ίδιοι υποστήριξαν ότι οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού είναι οι βασικοί μοχλοί μέσω των οποίων μπορεί να αλλάξει η επιχείρηση το «απόθεμα» του ανθρώπινου κεφαλαίου της, καθώς και τη συμπεριφορά των εργαζομένων της, στοχεύοντας στην επιτυχία.

18

18

Θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων- Αδυναμίες

- Οι έννοιες που σχετίζονται με την θεωρία των Πόρων και των Ικανοτήτων δεν έχουν οριστεί με σαφήνεια, με αποτέλεσμα τις διαφορετικές εκδοχές της θεωρίας αυτής. Δεν υπάρχει σαφής διαχωρισμός μεταξύ πόρων και ικανοτήτων.
- Αποτυχία να προσδιορίσει τον βαθμό που επηρεάζει μια δυναμική αγορά τον τρόπο ανάπτυξης μίας επιχείρησης στη διάρκεια του χρόνου.
- Αδυναμία να καθορίσει με σαφήνεια τους μηχανισμούς εκείνους που δίνουν εξήγηση στο πώς οι πόροι που κατέχει μια επιχείρηση μετασχηματίζονται σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Είναι δύσκολο αν όχι ακατόρθωτο να βρεθούν πόροι που να ικανοποιούν όλα τα κριτήρια που έχει θέσει ο Barney.
- Μία από τις βασικότερες αδυναμίες της, θεωρήθηκε ότι είναι η στατικότητα που τη διακρίνει, με την έννοια ότι αναλύει τους πόρους ως πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε ένα σταθερό οικονομικό περιβάλλον (Eisenhardt και Martin, 2000). Δεν λαμβάνει υπόψη της τις δυναμικές αλλαγές και τις διαρκείς εξελίξεις που συμβαίνουν στην αγορά. Για αυτό και στη συνέχεια αναπτύχθηκε μια καινούργια θεωρία, η Θεωρία των Δυναμικών Ικανοτήτων, η οποία όμως βασίστηκε και αυτή στη θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων.

19

19

Θεωρία των Δυναμικών Ικανοτήτων (Dynamic Capabilities Theory)

Η **Θεωρία των Δυναμικών Ικανοτήτων** αποτελεί προέκταση της θεωρίας των Πόρων σε αγορές που χαρακτηρίζονται από έντονη δυναμικότητα και μεταβάλλονται διαρκώς, ανάλογα με τις νέες τεχνολογίες, τις διαφοροποιήσεις στις καταναλωτικές προτιμήσεις, το έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον κ.ά.

Σύμφωνα με τη θεωρία των Δυναμικών Ικανοτήτων, οι πόροι που εμφανίζονται στις επιχειρήσεις αλλάζουν με το πέρασμα του χρόνου, κάποιοι εξαφανίζονται και κάποιοι άλλοι δημιουργούνται λόγω των διαρκών μεταβολών που συμβαίνουν στην αγορά.

Για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να αυξάνουν την αποδοτικότητά τους και να δημιουργούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, θα πρέπει να αναπτύξουν και κάποιες ικανότητες, που θα τις βοηθούν να προσαρμόζονται στις εξελίξεις και απαιτήσεις της εποχής. Οι ικανότητες αυτές θα πρέπει να είναι σε θέση να οργανώνουν σωστά τους πόρους, να τους συνδυάζουν και να τους αξιοποιούν με τέτοιο τρόπο ώστε οι επιχειρήσεις να ανταποκρίνονται στις διαρκείς πιέσεις της αγοράς και τον έντονο ανταγωνισμό, με απώτερο σκοπό να αποκτήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι δυναμικές ικανότητες επικεντρώνονται στην ικανότητα των επιχειρήσεων να μαθαίνουν και να αναπτύσσονται.

20

20

Ορισμός Δυναμικών Ικανοτήτων Teece 1997

Είναι οι διαδικασίες μιας επιχείρησης που χρησιμοποιούν τους πόρους και συγκεκριμένα οι διαδικασίες που ενσωματώνουν, τροποποιούν, αποκτούν και αποβάλλουν πόρους για να ανταποκριθούν στις αλλαγές της αγοράς και κάποιες φορές ακόμα και να τις δημιουργήσουν. Επομένως οι δυναμικές ικανότητες είναι οι οργανωσιακές και στρατηγικές ρουτίνες με τις οποίες η επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει νέους πόρους να συνδυάσει και να τροποποιήσει τους ήδη υπάρχοντες για να ανταποκριθεί στις αλλαγές της αγοράς καθώς αυτή αλλάζει ραγδαία.

Κάποιες Δυναμικές Ικανότητες ενοποιούν πόρους που ήδη κατέχει μια επιχείρηση. Για παράδειγμα οι ρουτίνες ανάπτυξης νέων προϊόντων (product development routines) με τις οποίες τα διευθυντικά στελέχη των επιχειρήσεων, καταφέρνουν να συνδυάσουν τις διάφορες ικανότητες της επιχείρησης και τις διαφορετικές λειτουργικές μονάδες της, με σκοπό τη δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών που θα έχουν σαν αποτέλεσμα την αύξηση των εσόδων της επιχείρησης είναι Δυναμικές Ικανότητες.

Παρόμοια, η διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων, αποτελεί μια δυναμική ικανότητα με την οποία οι διευθυντές των επιχειρήσεων συγκεντρώνουν τις εμπειρίες και τις γνώσεις που έχουν σε επιχειρηματικό, λειτουργικό και προσωπικό επίπεδο για να λάβουν μια απόφαση που θα χαρακτηρίσει τη στρατηγική κατεύθυνση της επιχείρησης. Άλλες δυναμικές ικανότητες επικεντρώνονται στον ανασχεδιασμό των πόρων της επιχείρησης, την απόκτηση ή την απομάκρυνση πόρων που κατέχει μια επιχείρηση.

21

21

Το Θεωρητικό Μοντέλο Συμπεριφοράς (The behavioral perspective)

Η συμβολή του τρόπου συμπεριφοράς των εργαζομένων σε μία επιχείρηση ή έναν οικονομικό οργανισμό συγκαταλέγεται στα δημοφιλέστερα θεωρητικά μοντέλα για τη στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων.

Αναφορικά με τις ανταγωνιστικές στρατηγικές, οι ερευνητές υιοθέτησαν το μοντέλο του Porter, ενώ κατηγοριοποίησαν τις ανταγωνιστικές στρατηγικές στις εξής τρεις περιπτώσεις:

- ✓ Στρατηγική ηγεσίας κόστους (cost reduction strategy)
- ✓ Στρατηγική καινοτομίας (innovation strategy)
- ✓ Στρατηγική βελτίωσης της ποιότητας (quality enhancement strategy)

22

22

Τα Κυβερνητικά συστήματα (Cybernetic systems)

Η θεωρία των κυβερνητικών συστημάτων ακολουθεί μία συστημική προσέγγιση, ενώ τα κυβερνητικά μοντέλα ποικίλλουν ως προς τον τρόπο αντιμετώπισης του συστήματος.

Ορισμένα μοντέλα επικεντρώνονται στα «κλειστά» συστήματα, κάποια άλλα μοντέλα προσεγγίζουν τα συστήματα ως «ανοιχτά» συστήματα

Το τελικό προϊόν είναι το αποτέλεσμα των δραστηριοτήτων των εισροών και των μεταβατικών φάσεων.

Σύμφωνα με τους Wright και Snell, σε ένα μοντέλο ανοιχτών συστημάτων Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, οι εισροές στο σύστημα ανθρώπινων πόρων είναι οι γνώσεις, οι ικανότητες και τα προσόντα των ανθρώπινων πόρων σε έναν οργανισμό, τους οποίους «εισάγει» το σύστημα από το εξωτερικό περιβάλλον (μέσω προσλήψεων, συμβολαίων απασχόλησης, outsourcing).

Με το συγκεκριμένο μοντέλο απέδειξαν ότι η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εμπεριέχει δύο βασικές συνιστώσες:

- α) Διοίκηση Συμπεριφοράς (behavior management),
- β) Διοίκηση Αρμοδιοτήτων (competence management).

Ένα ανοιχτό σύστημα διοίκησης ανθρώπινων πόρων απαιτεί την ευθυγράμμιση των πρακτικών σε μία στρατηγική και όχι απλά την επικέντρωση στον τρόπο με τον οποίο οι πρακτικές υποστηρίζουν τη στρατηγική του οργανισμού.

23

23

Η Θεωρία Συναλλαγής – Μεσολάβησης κόστους (Agency-transaction cost theory)

Στόχος του θεωρητικού μοντέλου ήταν να προσδιοριστούν οι περιβαλλοντικοί παράγοντες που, σε συνδυασμό με μία ομάδα σχετικών παραγόντων ανθρώπινων πόρων, επεξηγούν τους λόγους για τους οποίους οι επιχειρήσεις επιθυμούν τη διεθνοποίηση των συναλλαγών, μέσω της οποίας επιτυγχάνεται μείωση του κόστους, που συνδέεται με τις συγκεκριμένες συναλλαγές.

Το **κόστος συναλλαγής** (transaction costs) είναι το κόστος το οποίο σχετίζεται με τη διαπραγμάτευση, τον έλεγχο, την εκτίμηση και την ενδυνάμωση των ανταλλαγών μεταξύ των ομάδων, και έχει ως στόχο την επίτευξη αποτελεσματικότερων συναλλαγών.

Το **κόστος μεσολάβησης** (agency costs) είναι το κόστος το οποίο προκύπτει με σκοπό την επίτευξη επιτυχημένων συμφωνιών μεταξύ των δύο ενδιαμέσων μερών.

24

24

Υποδείγματα Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Κανονιστικά Υποδείγματα

Τα κανονιστικά υποδείγματα εξετάζουν τον τρόπο λειτουργίας της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, αποσκοπώντας στη διαμόρφωση κατευθυντήριων οδηγιών, λαμβάνοντας υπόψη τις καλύτερες πρακτικές (best practices) που εφαρμόζονται.



Σχήμα 2.8: Το μοντέλο προσαρμογής.

25

25

Υποδείγματα Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Κανονιστικά Υποδείγματα

Για να επιτευχθεί αυτό, το μοντέλο υποδεικνύει ότι είναι αναγκαίο οι επιχειρήσεις να διέπονται από μία λογική αλυσίδα ως προς τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Η εν λόγω αλυσίδα συνίσταται σε τέσσερις θεμελιώδεις λειτουργίες της ΔΑΠ:

- ✓ Την επιλογή και τοποθέτηση των κατάλληλων ανθρώπινων πόρων σε απαιτητικές θέσεις εργασίας για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων.
- ✓ Την ανάπτυξη υψηλής ποιότητας εργαζομένων, με συνεχή καθοδήγηση και επιμόρφωση.
- ✓ Την αξιολόγηση με εφαρμογή κατάλληλου συστήματος αξιολόγησης, με το οποίο μετρώνται η απόδοση και η συμβολή κάθε εργαζομένου.
- ✓ Την ανταμοιβή με την ανάπτυξη ενός σύνθετου συστήματος ανταμοιβών βάσει απόδοσης. Βασική επιδίωξη του μοντέλου είναι η οργανωσιακή αποτελεσματικότητα.

26

26

Το υπόδειγμα Warwick

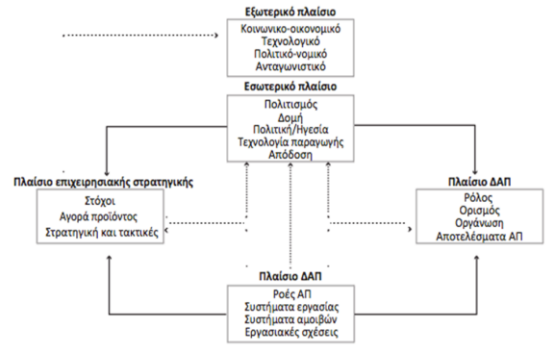
Όπως και άλλα μοντέλα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, η πρόταση του μοντέλου Warwick επικεντρώνεται σε πέντε στοιχεία:

- Εξωτερικό πλαίσιο (μακρο-περιβαλλοντικές δυνάμεις).
- Εσωτερικό πλαίσιο (συγκεκριμένες ή μικρο-περιβαλλοντικές δυνάμεις).
- Πλαίσιο επιχειρησιακής στρατηγικής.
- Πλαίσιο ΔΑΠ.
- Περιεχόμενο ΔΑΠ.

Σημειώνεται ότι το πλαίσιο αυτό ορίζεται από δύο συνιστώσες: το εξωτερικό περιβάλλον (κοινωνικο-οικονομικό, τεχνολογικό, πολιτικο-οικονομικό και ανταγωνιστικό) και το εσωτερικό οργανωτικό πλαίσιο (κουλτούρα, δομή, ηγεσία, τεχνολογία παραγωγής και απόδοση)

Το εν λόγω μοντέλο δίνει έμφαση στη διεθνή διάσταση της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, η οποία λαμβάνει υπόψη τις ιδιαιτερότητες του εκάστοτε γεωγραφικού πλαισίου, εντός του οποίου λαμβάνονται αποφάσεις για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων.

Το βασικό συμπέρασμα που προκύπτει από το υπόδειγμα είναι ότι η Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο κατά τον σχεδιασμό της στρατηγικής και την εισαγωγή της αλλαγής



Σχήμα 2.11: Το μοντέλο Warwick.

27

Το υπόδειγμα του Harvard

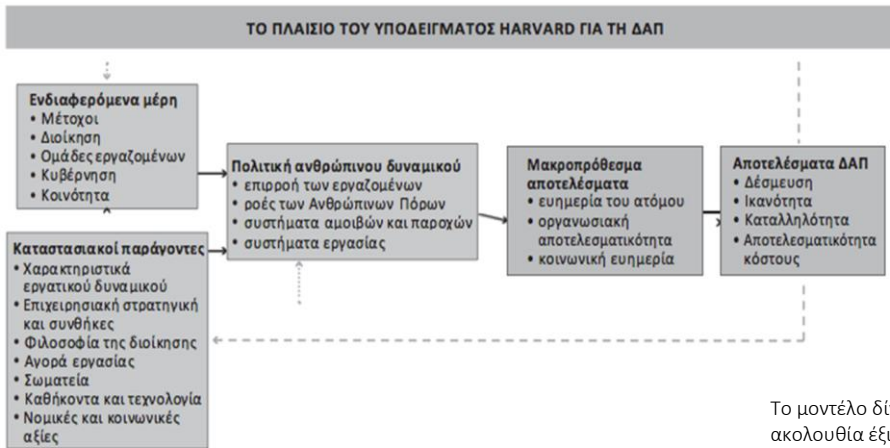
Το μοντέλο του Χάρβαρντ αναγνωρίζει την ύπαρξη πολλών ενδιαφερόμενων μερών εντός του οργανισμού. Αυτά τα ενδιαφερόμενα μέρη περιλαμβάνουν τους μετόχους, διάφορες ομάδες εργαζομένων, την κυβέρνηση και την κοινότητα γενικότερα.

Οι επιλογές πολιτικής ανθρώπινου δυναμικού κατηγοριοποιούνται σε τέσσερις ομάδες:

- ✓ Στην επιρροή των εργαζομένων (π.χ. εξουσία, δύναμη, λήψη αποφάσεων).
- ✓ Στις ροές των Ανθρώπινων Πόρων (στρατολόγηση, επιλογή, αξιολόγηση κτλ.).
- ✓ Στα συστήματα αμοιβών και παροχών.
- ✓ Στα συστήματα εργασίας (σχεδιασμός εργασίας, τεχνολογία κτλ.).

28

Το υπόδειγμα του Harvard



Σχήμα 2.12: Το πλαίσιο του υποδείγματος Harvard για τη ΔΑΠ.

Το μοντέλο δίνει έμφαση στη λογική ακολουθία έξι συνιστωσών: στρατηγική ανθρώπινων πόρων, πρακτικές ανθρώπινων πόρων, αποτελέσματα ανθρώπινων πόρων, αποτελέσματα συμπεριφοράς, αποτελέσματα απόδοσης, και οικονομικές συνέπειες.

29

29

Το Καθολικό Υπόδειγμα (Universalistic Model) ή Υπόδειγμα Βέλτιστων Πρακτικών (Best Practices Model)

Αυτή η προσέγγιση αφορά τις σχέσεις μεταξύ των εσωτερικών πόρων, τη στρατηγική και τη διαρκώς αυξανόμενη απόδοση. Επικεντρώνεται στην προώθηση του βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της ανάπτυξης του ανθρώπινου κεφαλαίου, και ασχολείται λιγότερο με την ευθυγράμμιση των ανθρώπινων πόρων με τους τρέχοντες στρατηγικούς στόχους.

Το καθολικό υπόδειγμα προτείνει τις «βέλτιστες πρακτικές», υποστηρίζοντας πως όταν εγκριθούν και εφαρμοστούν, συντελούν ουσιαστικά στην οικονομική απόδοση, ανεξάρτητα από τους στρατηγικούς στόχους ενός οργανισμού (Huselid, 1995)

Αξίζει να σημειωθεί ότι πρακτικές που έχουν θετική επίδραση σε μία εταιρεία, δεν είναι απαραίτητο ότι θα έχουν το ίδιο αποτέλεσμα και σε μία άλλη.

30

30

Το Ενδεχομενικό Υπόδειγμα (Contingency Model) ή Υπόδειγμα Άριστης Προσαρμογής (Best Fit Model)

Το ενδεχομενικό υπόδειγμα ή υπόδειγμα της άριστης προσαρμογής επισημαίνει ότι οι στρατηγικές των ανθρώπινων πόρων και οι οργανωτικές στρατηγικές πρέπει να ευθυγραμμίζονται. Το συγκεκριμένο μοντέλο εξετάζει τη στενή σχέση μεταξύ της στρατηγικής διοίκησης και της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, μεγιστοποιώντας τόσο την οριζόντια όσο και την κάθετη ολοκλήρωση.

Το ενδεχομενικό υπόδειγμα ή υπόδειγμα της άριστης προσαρμογής υποστηρίζει ότι οι επιχειρήσεις πρέπει, σε αρχικό στάδιο, να καταλήγουν στη στρατηγική την οποία θα ακολουθήσουν. Στη συνέχεια, οφείλουν να εφαρμόσουν πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων, οι οποίες όμως να συνάδουν με τη στρατηγική η οποία ακολουθείται για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.

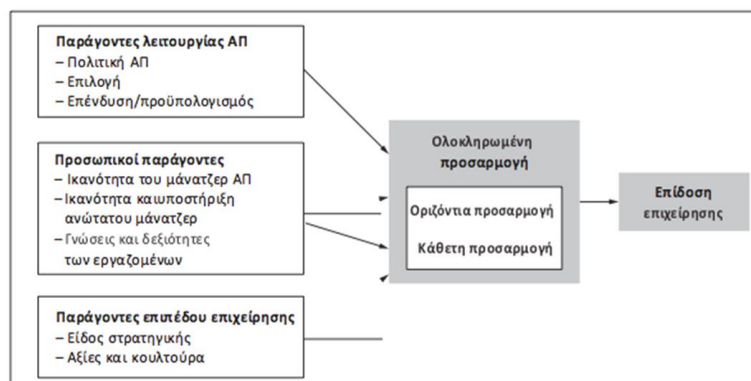
Αποτελείται από τα εξής στάδια:

- ✓ Επιλογή της στρατηγικής που θα εφαρμοστεί.
- ✓ Επιλογή των κατάλληλων πρακτικών Ανθρώπινων Πόρων, που θα πρέπει να είναι σύμφωνες με τη στρατηγική. Στη συνέχεια, η εύρυθμη συνεργασία θα οδηγήσει
- ✓ σε αποτελέσματα σχετικά με τη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων,
- ✓ σε αποτελέσματα ως προς την οργανωσιακή επίδοση.

31

31

Το Ενδεχομενικό Υπόδειγμα (Contingency Model) ή Υπόδειγμα Άριστης Προσαρμογής (Best Fit Model)

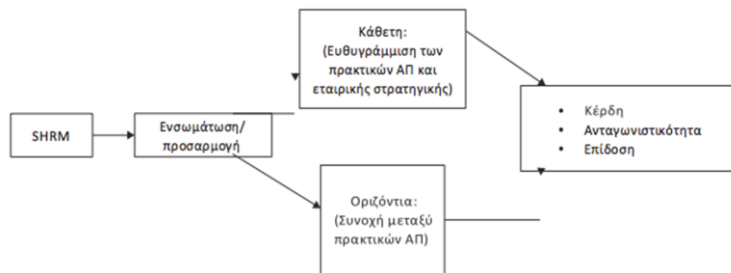


Σχήμα 2.15: Το Ενδεχομενικό Υπόδειγμα ή Υπόδειγμα Άριστης Προσαρμογής με τις δύο όψεις (κάθετη και οριζόντια προσαρμογή ή ολοκλήρωση).

32

32

Το Ενδεχομενικό Υπόδειγμα (Contingency Model) ή Υπόδειγμα Άριστης Προσαρμογής (Best Fit Model)



Σχήμα 2.16: Ολοκλήρωση προσαρμογής με συνδυασμό κάθετης και οριζόντιας προσαρμογής.

Η οριζόντια προσαρμογή είναι απαραίτητη, διότι η επιτυχημένη αντιμετώπιση του ανταγωνισμού από μια επιχείρηση εξαρτάται από τα таланτά που διαθέτει το ανθρώπινο δυναμικό και από τις ικανότητές του.

33

33

Υποδείγματα πολυδιάστατων Στρατηγικών ΔΑΠ - Το Συμπωματικό Υπόδειγμα (Configuration Model) ή Υπόδειγμα των Δεσμών (Bundles Model)

Το συμπωματικό υπόδειγμα επικεντρώνεται στο πώς τα «πρότυπα» των πρακτικών της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων σχετίζονται με εξαρτώμενες μεταβλητές. Στο μοντέλο αυτό, η ΔΑΠ θεωρείται ένα συνεκτικό σύστημα με συναφείς και συνεπείς πρακτικές.

Οι δέσμες των πρακτικών ΔΑΠ, όπως τις περιέγραψε ο Begin (1992, 1993) και παρουσιάζονται στον πίνακα, προκύπτουν από τις ακόλουθες δύο διαστάσεις, οι οποίες αποτελούν τη βάση του μοντέλου ιδανικών τύπων ΔΑΠ:

- ✓ Συμμόρφωση έναντι δέσμευσης
- ✓ Άτομο έναντι οργάνωσης

34

34

Υποδείγματα πολυδιάστατων Στρατηγικών ΔΑΠ - Το Συμπωματικό Υπόδειγμα (Configuration Model) ή Υπόδειγμα των Δεσμών (Bundles Model)

Από τις δύο διαστάσεις δημιουργούνται τέσσερις τύποι δεσμών, ως εξής:

- ✓ Η γραφειοκρατική δέσμη
- ✓ Η επαγγελματική δέσμη
- ✓ Η δέσμη της αγοράς
- ✓ Η δέσμη ευελιξίας

Πίνακας 2.3: Διαφορές μεταξύ των τεσσάρων δεσμών σε δύο διαστάσεις.

Στόχος της πολιτικής ΑΠ	Απασχολησιμότητα	
	Εταιρική ευθύνη	Ατομική ευθύνη
Συμμόρφωση	Γραφειοκρατική δέσμη <ul style="list-style-type: none"> • Πολλοί κανόνες και διαδικασίες • Λίγες ευκαιρίες ανάπτυξης • Τμήμα Προσωπικού 	Δέσμη αγοράς <ul style="list-style-type: none"> • Λίγοι κανόνες και διαδικασίες • Λίγες ευκαιρίες ανάπτυξης • Ιδρυτής/ιδιοκτήτης
Δέσμευση	Επαγγελματική δέσμη <ul style="list-style-type: none"> • Πολλοί κανόνες και διαδικασίες • Πολλές ευκαιρίες ανάπτυξης • Τμήμα (σε συμφωνία με το Τμήμα Προσωπικού) 	Δέσμη ευελιξίας <ul style="list-style-type: none"> • Λίγοι κανόνες και διαδικασίες • Πολλές ευκαιρίες ανάπτυξης • Άμεσος προϊστάμενος

35

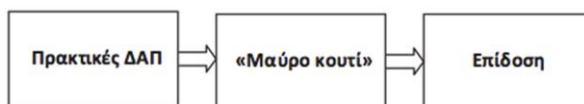
35

Υποδείγματα πολυδιάστατων Στρατηγικών ΔΑΠ - Το Γενικό Υπόδειγμα Αιτιότητας και το Μαύρο Κουτί (General Causality and The Black Box Model)

Η παγκοσμιοποίηση και ο ανταγωνισμός, κυρίως στον τομέα των καινοτόμων υπηρεσιών και προϊόντων, δημιουργούν στις επιχειρήσεις την ανάγκη για βελτίωση των επιδόσεών τους, λόγω του ότι αποτελεί πρωταρχικό στόχο της κάθε εταιρείας.

Ενώ το 1996 οι Becker και Gerhart έθεσαν το παραπλανητικά απλό ερώτημα «Πώς επηρεάζουν οι αποφάσεις για τους ανθρώπινους πόρους τις οργανωτικές επιδόσεις;»

Επειδή δεν έχει διευκρινιστεί πλήρως η διασύνδεση μεταξύ της ΔΑΠ και της επίδοσης, θεωρείται ότι μεσολαβεί ένα κενό στην εξήγηση αυτού του συνδέσμου, που αναφέρεται ως «μαύρο κουτί» (Boselie, Dietz, Boon, 2005)



Σχήμα 2.18: Διασύνδεση ΔΑΠ – επίδοσης επιχείρησης και ο ενδιάμεσος μηχανισμός του μαύρου κουτιού.

36

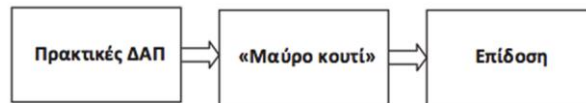
36

Υποδείγματα πολυδιάστατων Στρατηγικών ΔΑΠ - Το Γενικό Υπόδειγμα Αιτιότητας και το Μαύρο Κουτί (General Causality and The Black Box Model)

Οι προσπάθειες ανοίγματος του «μαύρου κουτιού» σχετίζονται με την ερώτηση που έθεσαν οι Wright και Gardner (2003): «Πόσα κουτιά πρέπει να ληφθούν υπόψη στη μελέτη της σχέσης ΔΑΠ-επίδοσης;»

Οι Dyer and Reeves (1995) παρουσίασαν τέσσερα επίπεδα αποτελεσμάτων:

- Αποτελέσματα σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό (συναισθηματικά, γνωστικά και συμπεριφοράς),
- Οργανωτικά αποτελέσματα (παραγωγικότητα, ποιότητα, αποτελεσματικότητα),
- οικονομικά αποτελέσματα (κέρδος, πωλήσεις),
- αποτελέσματα βάσει της αγοράς (αξία προϊόντων στην αγορά).

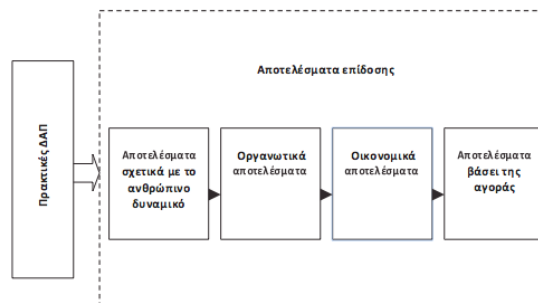


Σχήμα 2.18: Διασύνδεση ΔΑΠ – επίδοσης επιχείρησης και ο ενδιάμεσος μηχανισμός του μαύρου κουτιού.

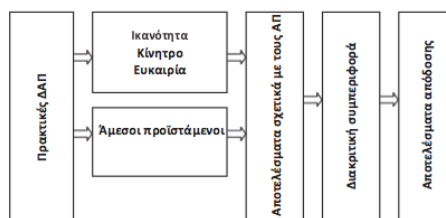
37

37

Υποδείγματα πολυδιάστατων Στρατηγικών ΔΑΠ



Σχήμα 2.19: Η επίδραση της ΔΑΠ στην επίδοση / Πρακτικές ΔΑΠ και επίπεδα αποτελεσμάτων.



Σχήμα 2.20: Πρακτικές ΔΑΠ και μοντέλο απόδοσης.

38

38

Εργαλεία της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Η μεθοδολογία του Balanced Scorecard

Το Balanced Scorecard αποτελεί σήμερα ένα από τα βασικότερα πρακτικά εργαλεία στον χώρο της Επιχειρησιακής Νοημοσύνης (Business Intelligence).

Με τη μεθοδολογία του Balanced Scorecard επιτυγχάνεται:

- Μέγιστη παρακολούθηση των επιχειρησιακών στόχων.
- Αποτελεσματική λήψη αποφάσεων.
- Κινητοποίηση και συμμετοχή των ανθρώπινων πόρων στην επιτυχία των προκαθορισμένων στόχων της γενικής στρατηγικής της επιχείρησης.
- Έγκυρος προσανατολισμός των ενεργειών και των διεργασιών.
- Εξασφάλιση οργανωτικού συντονισμού.

Η μεθοδολογία Balanced Scorecard μπορεί να εφαρμοστεί στην καθημερινή πρακτική των επιχειρήσεων, δεδομένου ότι τις βοηθά να υλοποιήσουν αποτελεσματικά τη στρατηγική τους και να την αποτιμήσουν σε μετρήσιμους στόχους.

39

39

Εργαλεία της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Η μεθοδολογία του Balanced Scorecard

Το Balanced Scorecard αποτελεί σήμερα ένα από τα βασικότερα πρακτικά εργαλεία στον χώρο της Επιχειρησιακής Νοημοσύνης (Business Intelligence).

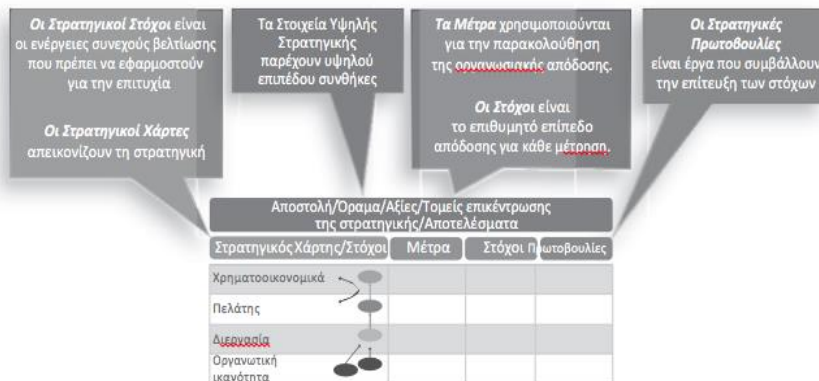
Με τη μεθοδολογία του Balanced Scorecard επιτυγχάνεται:

- Μέγιστη παρακολούθηση των επιχειρησιακών στόχων.
- Αποτελεσματική λήψη αποφάσεων.
- Κινητοποίηση και συμμετοχή των ανθρώπινων πόρων στην επιτυχία των προκαθορισμένων στόχων της γενικής στρατηγικής της επιχείρησης.
- Έγκυρος προσανατολισμός των ενεργειών και των διεργασιών.
- Εξασφάλιση οργανωτικού συντονισμού.

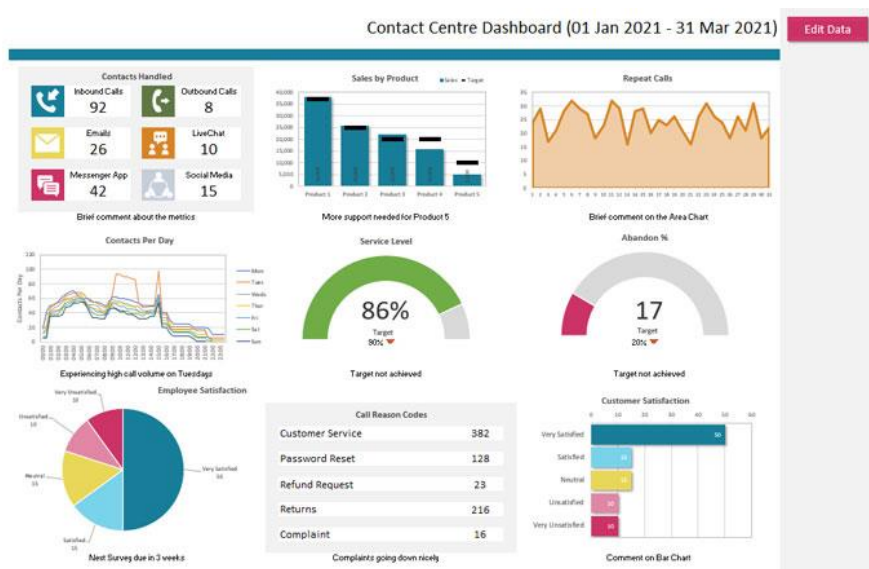
Η μεθοδολογία Balanced Scorecard μπορεί να εφαρμοστεί στην καθημερινή πρακτική των επιχειρήσεων, δεδομένου ότι τις βοηθά να υλοποιήσουν αποτελεσματικά τη στρατηγική τους και να την αποτιμήσουν σε μετρήσιμους στόχους.

40

40



Σχήμα 2.21: Υπόδειγμα ανάλυσης Balanced Scorecard με τέσσερις (4) τομείς.



Department process and owner	Higher-level objective supported	Balanced scorecard category	Metric	Target level	Actual level
Change requests (quality engineer)	Compliance in all audits	Internal business process	Requests in progress	<10	3
			Action items in progress	<15	9
			Oldest open request	<30 days	21 days
Budget (manager or leader)	Meet company's expense budget	Financial	Actual vs. planned expenditures	Below budget	Below budget
Performance and staffing (manager or leader)	Complete performance management objectives and development plans on time and use to improve performance	Learning and growth	Objectives submitted on time	100%	100%
			Development plans submitted on time	100%	100%
			Mid-year reviews completed on time	100%	100%
			Significant item on all development plans executed	100%	80%, in progress
			Delinquent training occurrences	0	1
Product development support (quality engineer)	Meet revenue goals and launch schedule for new products	Customer	On-time quality engineering deliverables	90%	97%
			Document turnaround time within three business days	85%	85%

43

43

Τα πλεονεκτήματα της μεθοδολογίας του Balanced Scorecard

- ✓ Μετουσιώνει το όραμα της στρατηγικής σε λειτουργικά σχέδια.
- ✓ Συμβάλλει στη συσχέτιση οργανωτικών ενεργειών και στρατηγικής.
- ✓ Προωθεί την εκτέλεση της στρατηγικής επί καθημερινής βάσεως απ' όλους τους εργαζομένους.
- ✓ Μετασχηματίζει τη στρατηγική σε διεργασία συνεχούς βελτίωσης.
- ✓ Δρομολογεί αλλαγές στον οργανισμό (change management), μέσω της ηγεσίας (leadership) των διοικητικών στελεχών.

44

44

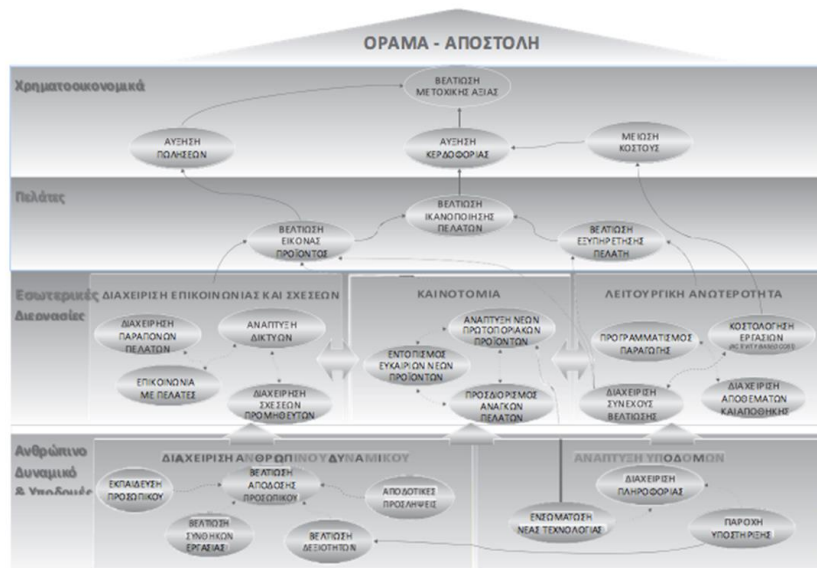
Ο Στρατηγικός Χάρτης (strategy map)

Όλοι οι τομείς του Οργανισμού (Χρηματοοικονομικά, Πελάτες, Διαδικασίες και Οργανωσιακή Ικανότητα), καθώς και οι κρίσιμες διεργασίες, πρέπει να έχουν ένα Σύστημα Μετρήσεων. Το σύστημα αυτό είναι αναγκαίο να απαρτίζεται από έναν αριθμό δεικτών, που υποδεικνύουν τον βαθμό επίτευξης των στόχων και δίνουν τις κατευθυντήριες γραμμές για διορθωτικές ενέργειες.

Όλοι οι τομείς του Οργανισμού (Χρηματοοικονομικά, Πελάτες, Διαδικασίες και Οργανωσιακή Ικανότητα), καθώς και οι κρίσιμες διεργασίες, πρέπει να έχουν ένα Σύστημα Μετρήσεων.

Το σύστημα αυτό είναι αναγκαίο να απαρτίζεται από έναν αριθμό δεικτών, που υποδεικνύουν τον βαθμό επίτευξης των στόχων και δίνουν τις κατευθυντήριες γραμμές για διορθωτικές ενέργειες.

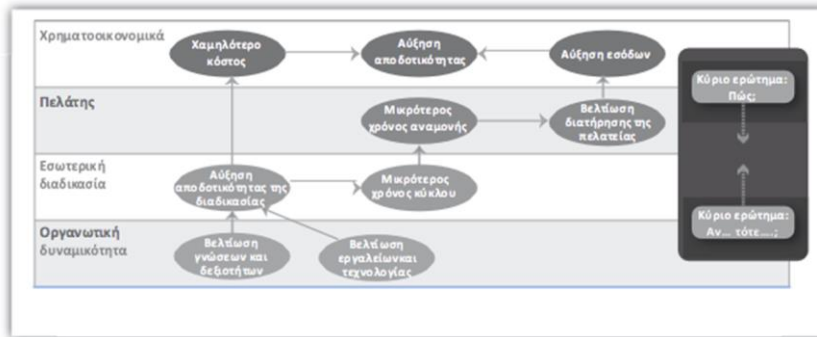
Ο Στρατηγικός Χάρτης (strategy map)



Σχήμα 2.22: Παράδειγμα στρατηγικού χάρτη εταιρείας σε συνδυασμό με Balanced Scorecard.

Χαρτογράφηση στρατηγικής (Strategy Mapping)

Ένα από τα πιο ισχυρά εργαλεία είναι η χρήση χαρτογράφησης στρατηγικής, που μπορεί να απεικονίσει και να γνωστοποιήσει πώς δημιουργείται αξία από τον οργανισμό.



Σχήμα 2.23: Υπόδειγμα χαρτογράφησης στρατηγικής μιας εταιρείας.

47

47

Ο Δείκτης Ανθρώπινου Κεφαλαίου (HCI)

Ο Δείκτης Ανθρώπινου Κεφαλαίου (HCI) είναι μία μεθοδολογία που επινόησε ο Watson Wyatt, η οποία χρησιμοποιείται για τον υπολογισμό της αντιστοιχίας μεταξύ του ανθρώπινου κεφαλαίου και της αξίας των μετόχων. Ο Watson Wyatt έχει αναπτύξει μια δέσμη μέτρων με ποσοτικοποίηση των πρακτικών και των πολιτικών του Ανθρώπινου Δυναμικού που έχουν τη μεγαλύτερη συσχέτιση με την αξία των μετόχων.

Ο **Human Capital Index** δείχνει κατά πόσο ένας οργανισμός είναι αποτελεσματικός όσον αφορά τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, σε σχέση με τις αποδόσεις που προκύπτουν για τους μετόχους.

Τα αποτελέσματα του δείκτη αποτυπώνονται σε μια κλίμακα από το 0 έως το 100. Ένας βαθμός HCI 0 αντιπροσωπεύει το φτωχότερο επίπεδο διαχείρισης του ανθρώπινου κεφαλαίου, ενώ ένα σκορ 100 είναι το ιδανικότερο.

48

48

Βιβλιογραφία

- Gomez-Mejia L., Balkin D. & Cardy R. (2014). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. 1η Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Broken Hill.
- Βαξεβανίδου Μ & Ρεκλείτης Π. (2019). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. 1η Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Προπομπός
- Macke, J., & Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of cleaner production*, 208, 806-815.
- Ahammad, M. F., Glaister, K. W., & Gomes, E. (2020). Strategic agility and human resource management. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100700.
- Hamadamin, H. H., & Atan, T. (2019). The impact of strategic human resource management practices on competitive advantage sustainability: The mediation of human capital development and employee commitment. *Sustainability*, 11(20), 5782.
- Ichsan, R. N., Santosa, S., Shara, Y., & Liriwati, F. Y. (2020). Investigation Of Strategic Human Resource Management Practices In Business After Covid-19 Disruption. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(7), 13098-13110.
- Collins, C. J. (2021). Expanding the resource based view model of strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 331-358.