



ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

PANTEION UNIVERSITY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES

ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ»

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ : «ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ & ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ & ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ»

Καλησπέρης Στέφανος

Αθήνα, 2019

Τριμελής Επιτροπή

Ευρυδίκη Μπέσιλα Βήκα, Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου (Επιβλέπουσα)

Βασίλειος Κέφης, Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου

Μπάλτα Ευαγγελία, Επίκουρη Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου

Copyright © Στέφανος Καλησπέρης, 2019

All rights reserved. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας διπλωματικής εργασίας εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της διπλωματικής εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Πάντειον Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δεν δηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα.

Αφιερώνεται στην οικογένειά μου

«Η εκπαίδευση είναι δύναμη που γιατρεύει την ψυχή»

«Η παιδεία είναι δεύτερος ήλιος για τους ανθρώπους»

«Δεν μπορεί κανείς να επιθυμήσει ό, τι δεν γνωρίζει»

«Η γνώση γίνεται κακή εάν ο στόχος δεν είναι ενάρετος»

«Η γνώση είναι δημιουργός της ευτυχίας»

Πλάτων

Συντομογραφίες

BPM: Business Process Management
BPR: Business Process Reengineering
CSR: Corporate social responsibility,
DT: Deutsche Telekom
ERP: Enterprise Resource Planning Systems
HR: Human Resources
HRM: Human Resource Management
ICT: Information and Communication Technology
OHSAS : Occupational Health and Safety Assessment Series
SDGs: Sustainable Development Goals
SHRM: Strategic Human Resource Management
TQM: Total Quality Management
ΑΕΠ: Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν
ΔΑΔ: Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού
ΔΣ: Διοικητικό Συμβούλιο
Ε.Ε: Ευρωπαϊκή Ένωση
Ε-TOM: Enhanced Telecom Operations Map
ΕΚΕΔ: Ελληνικό Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης
ΟΗΕ: Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών
ΟΤΕ: Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος
ΣΒΑ: Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης
ΤΠΕ: Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών
ΥΑΕ: Υγεία και Ασφάλεια στην Εργασία

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω, θερμές ευχαριστίες στην Καθηγήτρια κα Μπέσιλα – Βήκα Ευρυδίκη, για την καθοδήγηση, τη στήριξη και την εμπιστοσύνη που έδειξε στο πρόσωπό μου, κατά τη διάρκεια της συνεργασίας μας στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών και της εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας.

Επίσης, ευχαριστώ τους όλους τους Καθηγητές του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Μάνατζμεντ» του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών για τη συμβολή τους, στην επιστημονική εξέλιξή μου, μέσω της συνεργασίας μας καθώς και όλους τους συναδέλφους για τη γόνιμη ανταλλαγή απόψεων. Θα ήταν παράλειψη να μην ευχαριστήσω τα στελέχη του Ομίλου ΟΤΕ για την επικοινωνία που είχαμε και την παροχή σχετικής πληροφόρησης.

Πίνακας Περιεχομένων

Πίνακας Περιεχομένων.....	6
Πίνακες	9
Διαγράμματα.....	9
Περίληψη	10
Abstract.....	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο : Επισκόπηση της Στρατηγικής	12
1.1. Εισαγωγική προσέγγιση στην έννοια της Στρατηγικής.....	12
1.2. Τα χαρακτηριστικά των στρατηγικών αποφάσεων	12
1.3. Επίπεδα Στρατηγικής	14
1.4. Βασικές έννοιες της στρατηγικής ορολογίας	16
1.5. Στρατηγική Διοίκηση.....	17
1.6. Στρατηγική Ανάλυση.....	19
1.6.1. Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος	19
1.6.2. Στρατηγική Ικανότητα	21
1.6.3. Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος.....	21
1.6.4. Η έννοια της αλυσίδας αξίας και η χρησιμότητα αυτής.....	25
1.6.5. Οι προσδοκίες των ενδιαφερόμενων πλευρών	26
1.6.6. Η Κουλτούρα που επικρατεί στον οργανισμό	27
1.7. Σχεδιασμός και επιλογή Στρατηγικής	29
1.7.1. Δημιουργία Στρατηγικών Επιλογών.....	29
1.7.2. Αξιολόγηση εναλλακτικών προτάσεων.....	31
1.8. Υλοποίηση και εφαρμογή Στρατηγικής	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο : Επισκόπηση της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού	34
2.1. Εισαγωγή στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.....	34
2.2. Προσέγγιση της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και της αξιοποίησης αυτού	35
2.2. Η ιστορική εξέλιξη του ρόλου της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	37

2.3. Ρόλοι των μονάδων Ανθρώπινου Δυναμικού	39
2.4. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και σχέση με τη Στρατηγική Διοίκηση	42
2.5. Προσέγγιση και λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	44
2.5.1. Στελέχωση	45
2.5.2. Κατάρτιση περιγραφών Θέσεων εργασίας	45
2.5.3. Προγραμματισμός Ανθρώπινου δυναμικού	47
2.5.4. Προσέλκυση Ανθρώπινου Δυναμικού	48
2.5.5. Επιλογή.....	49
2.5.6. Εκπαίδευση και ανάπτυξη	52
2.5.7. Διαχείριση της απόδοσης.....	57
2.5.8. Συστήματα Αμοιβών	60
2.5.9. Υγεία και Ασφάλεια των εργαζομένων.....	62
2.5.10. Εργασιακές Σχέσεις.....	63
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο : Στρατηγική Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού	64
3.1. Εννοιολογική προσέγγιση της Στρατηγικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού ..	64
3.2. Θεωρητικές διαστάσεις της Στρατηγικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού	64
3.3. Εξέλιξη των Βασικών Υποδειγμάτων της Στρατηγικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	68
3.3.1. Υπόδειγμα του Πανεπιστημίου του Michigan.....	68
3.3.2. Το Υπόδειγμα του πανεπιστημίου του Harvard.....	70
3.3.3. Το Υπόδειγμα του πανεπιστημίου του Warwick.....	73
3.3.4. Το Υπόδειγμα του Guest	74
3.3.5. Το υπόδειγμα του Storey	75
3.4. Παράγοντες που ασκούν επίδραση στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού	76
3.4.1. Παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος.....	76
3.4.2 Παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού	80
3.5. Ανθρώπινο Δυναμικό και Διανοητικό κεφάλαιο μια σχέση αξίας.....	85

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο : Μελέτη περίπτωσης ο Όμιλος ΟΤΕ.....	93
4.1. Σύνοψη αναφορά στον κλάδο Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών ...	93
4.2. Ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα και ο ΟΤΕ.....	94
4.3. Ο Όμιλος ΟΤΕ.....	95
4.4. Στρατηγικό πλάνο και επιχειρηματικό μοντέλο βιώσιμης ανάπτυξης.....	96
4.5. Διακυβέρνηση και Βιώσιμη Ανάπτυξη.....	101
4.6. Ενοποιημένο Σύστημα Διαχείρισης.....	102
4.7. Οργανωτικός μετασχηματισμός της δομής του οργανισμού	104
4.8. Στρατηγική Ανθρώπινου Δυναμικού	105
4.9. Η δομή του μοντέλου ανθρώπινου δυναμικού.	107
4.10. Πολιτικές και διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού	108
4.10.1. Επιλογή προσωπικού	109
4.10.2. Επιλογή στελεχών	110
4.10.3 Διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων.....	111
4.10.4. Εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού	112
4.10.5. Υγεία και Ασφάλεια των εργαζομένων	115
4.10.6. Εσωτερική επικοινωνία και προγράμματα ενδυνάμωσης σχέσεων	119
4.10.7 Προγράμματα επικοινωνίας, δέσμευσης και ικανοποίησης εργαζομένων.....	119
4.10.8. Έρευνες ικανοποίησης εργαζομένων	121
4.10.9. Πλαίσιο Συμπεριφοράς και Δημιουργία ίσων ευκαιριών για όλους.....	121
4.10.10. Αμοιβές Προσωπικού.....	123
4.10.11. Ανασκόπηση του επιχειρηματικού μοντέλου λειτουργίας του ομίλου ΟΤΕ. .	123
4.10.12 Συστημική θεώρηση του επιχειρηματικού μοντέλου.....	138
4.10.13 Αναζητώντας επαγωγικά, ένα πρότυπο δημιουργίας αξίας.....	140
Συμπέρασμα.....	150
Παράρτημα	157

Πίνακες

Πίνακας 2.1.Εξέλιξη του Ρόλου του Υπεύθυνου Ανθρώπινου Δυναμικού.....	39
Πίνακας 4.1. Αξία της αγοράς ΤΠΕ ανά χώρα στη Δυτική Ευρώπη.....	93
Πίνακας 4.2. Μετοχική σύνθεση ΟΤΕ.....	95
Πίνακας 4.3. Σχηματισμός Άμεσης οικονομικής Αξίας.....	97
Πίνακας 4.4. Κύριες κατευθύνσεις Στρατηγικού πλάνου για το 2019.....	98
Πίνακας 4.5. Μοντέλο Διακυβέρνησης.....	100
Πίνακας 4.6 Πιστοποιήσεις του Ομίλου ή/και των εταιρειών του.....	103
Πίνακας 4.7. Διακρίσεις τελευταίων ετών στα HR awards.....	108
Πίνακας 4.8. Διακρίσεις τελευταίων ετών στα hsawards.....	118
Πίνακας 4.9. Όραμα και Στρατηγική.....	123
Πίνακας 4.10. Δημιουργία Αξίας.....	126

Διαγράμματα

Διάγραμμα 1.1. Προσέγγιση του πλαισίου της Στρατηγικής.....	18
Διάγραμμα 1.2. Πλαίσιο προσέγγισης της Στρατηγικής βάση των διαθέσιμων πόρων.....	24
Διάγραμμα 1.3. Στοιχεία που αναφέρονται στην κουλτούρα του οργανισμού.....	29
Διάγραμμα 2.1. Ρόλοι του Ανθρώπινου Δυναμικού στη διαμόρφωση ενός ανταγωνιστικού οργανισμού.....	40
Διάγραμμα 2.2. Σχέση Ανθρώπινου Δυναμικού και Στρατηγικής Διοίκησης.....	44
Διάγραμμα 2.3. Λειτουργίες της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	45
Διάγραμμα 3.1. Ο κύκλος του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	70
Διάγραμμα 3.2. Το υπόδειγμα του Harvard.....	71
Διάγραμμα 3.3. Το υπόδειγμα του Guest.....	75
Διάγραμμα 3.4. Το διανοητικό κεφάλαιο στον οργανισμό.....	86
Διάγραμμα 3.5. Οι διαστάσεις μέτρησης της Balanced Scorecard.....	91
Διάγραμμα 4.1. Ο Όμιλος ΟΤΕ.....	96

Περίληψη

Η σύγχρονη οικονομία διακρίνεται από συνεχείς αλλαγές και πολυπλοκότητα τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο. Το γεγονός αυτό καθιστά επιτακτική την ανάγκη, κάθε οργανισμού να επανεξετάζει το πλαίσιο λειτουργίας του, θέτοντας σαν κρίσιμο ζήτημα την αλλαγή και την αναδιοργάνωση, προκειμένου να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις. Σε αυτή την προσπάθεια για αναθεώρηση, σημαντικές παράμετροι κρίνονται τόσο η στρατηγική που θα διαμορφωθεί και θα ορίσει την κατεύθυνση της δράσης του, όσο και ο παράγοντας άνθρωπος, που με το δυναμικό του θα κληθεί να συμβάλλει καθοριστικά προς την επίτευξη αυτού του σκοπού.

Η παρούσα εργασία προσπαθεί να διερευνήσει, τη σχέση που αναπτύσσεται ανάμεσα στη στρατηγική που διαμορφώνει ο οργανισμός και στη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα, που μπορεί να συντελέσει καθοριστικά στην επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τη δημιουργία μακροχρόνιας αξίας.

Η μεθοδολογική προσέγγιση που θα ακολουθήσουμε, αποτελεί μια συστημική προσέγγιση όπου θεωρεί τον οργανισμό ως μία ολότητα, ένα σύστημα, ενώ τόσο η στρατηγική όσο και η διοίκηση, διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού θεωρούνται υποσυστήματα, όπου μεταξύ τους αναπτύσσεται μια σχέση αλληλεπίδρασης.

Αρχικά θα προσεγγίσουμε την έννοια της στρατηγικής και των βασικών εννοιών που αυτή εμπεριέχει, τη διαδικασία διαμόρφωσης της, προκειμένου να αξιοποιήσει τους πόρους του οργανισμού, να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες και να παράγει αξία τόσο για τον ίδιο όσο και για τις υπόλοιπες ομάδες ενδιαφερομένων που αλληλεπιδρούν με αυτόν.

Στη συνέχεια θα εξετάσουμε την έννοια της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, την εξέλιξη του ρόλου της μέσα στον οργανισμό, τη σχέση που αναπτύσσει με την στρατηγική διοίκηση και τους τρόπους και τις τεχνικές που διαθέτει προκειμένου να αξιοποιήσει τον ανθρώπινο παράγοντα, προς την επίτευξη του σκοπού του οργανισμού. Για το λόγο αυτό, θα αναπτύξουμε τα βασικά υποδείγματα της στρατηγικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και τους παράγοντες που επηρεάζουν τη δράση της. Επιπρόσθετα θα εξετάσουμε την περίπτωση ενός δυναμικού οργανισμού, που η πορεία του είναι συνδεδεμένη με την ελληνική οικονομία και εξελίσσεται διαρκώς, διαθέτοντας όραμα, στρατηγική και ικανό ανθρώπινο δυναμικό. Τέλος θα προσπαθήσουμε να προσεγγίσουμε, επαγωγικά σκεπτόμενοι ένα μοντέλο προς τη δημιουργία μακροχρόνιας αξίας.

Λέξεις κλειδιά: Στρατηγική, Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, Στρατηγική Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, Υπόδειγμα, Αξία, Αξιοποίηση, Διαμοιραζόμενη Αξία.

Strategy and Human Resource Utilization

Abstract

Modern economy is characterized by never ending changes and increased complexity both at national and international level. This makes it imperative for each organization, to review its operational framework, setting as a critical issue change and reorganization in preparation of the upcoming challenges. In this reorganization effort, both strategy and human resource, are considered critical factors and they will contribute decisively towards achieving this goal.

This paper attempts to explore the relationship between strategy and human resource management, which may have significant impact towards the achievement of competitive advantage and the creation of long-term value.

The methodological approach we follow, is a systemic approach which considers the organization as an entity, a parent system, with both strategy and human resource management being considered subsystems, where an interactive relationship develops between them.

Initially we will approach strategy and basic strategic management concepts, the process of strategy formulation, in order to exploit resources of the organization, to seize opportunities and create value both for itself and associated stakeholder groups interacting with it.

We will examine the concept of human resource management, the evolution of its role within the organization, the relationship with strategic management and relevant ways and techniques, in order to utilize human capital in achieving the organization's goals. For this reason, we will refer to basic Strategic Human Resource Management models and interactive forces. Additionally, we will present a case study of an organization that is considered major actor in the Greek economy with steady growth rate, providing vision, strategy and competent workforce. Finally we will try to approach, through inductive reasoning, a model for the creation of long-term value.

Keywords: Strategy, Human Resource Management, Strategic Human Resource Management, Model, Value, Utilization, Shared Value.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο : Επισκόπηση της Στρατηγικής

1.1. Εισαγωγική προσέγγιση στην έννοια της Στρατηγικής

Η λέξη «στρατηγική» προέρχεται από την εποχή της αρχαίας Ελλάδας και απορρέει από την ιδιότητα του στρατηγού. Προκύπτει ως αποτέλεσμα της σύνθεσης των λέξεων «στρατός» και «άγω» που σημαίνει οδηγώ, δηλαδή διοικώ το στράτευμα¹. Όπως στις εκστρατείες, η στρατηγική είναι απαραίτητη για την επιτυχή έκβαση των επιχειρήσεων έτσι και στους οργανισμούς είναι προϋπόθεση για την επίτευξη του επιδιωκόμενου στόχου και για την ορθολογική και αποτελεσματική χρήση των πόρων καθώς και τον συντονισμό των ενεργειών και αποφάσεων των ανθρώπων.

Με τον όρο στρατηγική λοιπόν, αναφερόμαστε σε ένα συντεταγμένο σύνολο ενεργειών που επιδιώκουν την εκπλήρωση του οράματος, της αποστολής και των στόχων ενός οργανισμού, το οποίο θα προσπαθήσουμε να προσεγγίσουμε στη συνέχεια.²

1.2. Τα χαρακτηριστικά των στρατηγικών αποφάσεων

Κατά την χρήση του προσδιορισμού «στρατηγικός» υπονοούνται κάποια χαρακτηριστικά τα οποία κυρίως εντοπίζονται στα εξής:

- Μακροπρόθεσμος ορίζοντας στόχευσης του οργανισμού κατά τον οποίο συνήθως απαιτείται χρόνος για την υλοποίηση των σχετικών αποφάσεων.
- Πεδίο εφαρμογής και εύρος των δραστηριοτήτων, που μπορεί να περιλαμβάνουν αποφάσεις όπως για παράδειγμα η εστίαση του οργανισμού σε ένα πεδίο, τομέα δράσης ή σε περισσότερους.
- Στόχευση προς τη δημιουργία ή/και διατήρηση πλεονεκτήματος του οργανισμού έναντι των ανταγωνιστών του, το οποίο δεν είναι εύκολο και προκειμένου να επιτευχθεί απαιτείται συνδυασμός επιμέρους παραγόντων. Στο δημόσιο τομέα στρατηγικό πλεονέκτημα θα μπορούσε να αποτελέσει η παροχή

¹ Παπαδάκης, Β, (2018,) Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, εκδόσεις Ε.Μπένου, Αθήνα, σελ 18.

²WHITE, M., BRUTON, G., (2010), Η Στρατηγική Διαχείριση της Τεχνολογίας και της Καινοτομίας, εκδόσεις Κριτική, σελ 87.

καλύτερων υπηρεσιών συγκριτικά με ιδιωτικούς παρόχους, με αποτέλεσμα να αιτιολογείται η κρατική χρηματοδότηση και η γενικότερη στήριξη.

➤ Η ανταπόκριση στις μεταβολές του περιβάλλοντος με την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής (strategic fit) που θα συντελέσει στην κατάλληλη τοποθέτηση (positioning) του οργανισμού σε αυτό. Αυτό μπορεί να σημαίνει καλύτερη ανταπόκριση σε υπάρχουσες ανάγκες της αγοράς ή εντοπισμός ενός κενού στην αγορά.

➤ Στην αξιοποίηση των πόρων και των ικανοτήτων του οργανισμού (organization's resources and competencies). Η θεώρηση της στρατηγικής αναφορικά με την διαμόρφωση, εναρμόνιση των πόρων και των ικανοτήτων, στοχεύει στην στρατηγική αξιοποίηση των δυνατοτήτων του ώστε να επιτύχει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των αντιπάλων, για παράδειγμα μέσω της αξιοποίησης πόρων όπως η τεχνολογία, η καινοτομία καθώς και τα αναγνωρισμένα εμπορικά σήματα.

➤ Στις αξίες και τις προσδοκίες των ομάδων/φορέων ενδιαφερομένων (stakeholders) που αλληλοεπιδρούν με τον οργανισμό είτε στο εσωτερικό του (όπως εργαζόμενοι, διοίκηση κ.α.) είτε στο εξωτερικό του περιβάλλον (πελάτες, προμηθευτές, επενδυτές κ.α.) και συμβάλλουν καθοριστικά στην πορεία του. Αυτές οι ομάδες ασκούν καθοριστική επίδραση στον οργανισμό καθώς οι αξίες και οι αντιλήψεις τους, ανάλογα με τη σχετική δύναμη της κάθε ομάδας, θα επηρεάσουν τον καθορισμό της στρατηγικής του οργανισμού.

Στη διεθνή βιβλιογραφία συναντά κανείς πλήθος προσπαθειών ορισμού της έννοιας της στρατηγικής, οι οποίοι αναφέρονται σε ένα οι περισσότερα από αυτά τα χαρακτηριστικά. Μία προσπάθεια προσέγγισης της έννοιας αυτής συνολικά χρησιμοποιώντας τα παραπάνω επιμέρους χαρακτηριστικά είναι η εξής:

Η Στρατηγική αναφέρεται στον προσανατολισμό και στο πεδίο εφαρμογής/ εύρος δραστηριοτήτων ενός οργανισμού με μακροπρόθεσμο ορίζοντα, που αποσκοπεί στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, σ' ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, μέσω της αξιοποίησης/εναρμόνισης των πόρων και των ικανοτήτων με απώτερο στόχο την ικανοποίηση των προσδοκιών των αλληλοεπιδρώντων ομάδων (ενδιαφερομένων ή συμμετόχων) του οργανισμού (stakeholders)³.

³ Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., Exploring Corporate Strategy, (2008), Text and Cases, 8th edition, FT Prentice Hall, pp 2-3.

Επιπρόσθετες διαστάσεις της Στρατηγικής:

- Η στρατηγική εμπεριέχει το στοιχείο της πολυπλοκότητας καθώς οι οργανισμοί καλούνται να δραστηριοποιηθούν σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον, αναπτύσσουν ένα εύρος προϊόντων αλλά και συχνά δραστηριοποιούνται σε διαφορετικές χώρες.
- Επιπρόσθετα περιλαμβάνει και το στοιχείο της αβεβαιότητας καθώς αναφέρεται σε μελλοντικά γεγονότα.
- Αποσκοπεί στην εναρμόνιση της γενικότερης στρατηγικής του οργανισμού με τις επιμέρους λειτουργικές αποφάσεις και την επίτευξη συντονισμού από τις επιχειρησιακές μονάδες.
- Οι σχέσεις και τα δίκτυα που αναπτύσσονται εντός του οργανισμού αποτελούν σημαντικές διαστάσεις της πολυπαραγοντικής συνάρτησης της στρατηγικής (όπως πχ με πελάτες, προμηθευτές, διανομείς κλπ.)

1.3. Επίπεδα Στρατηγικής

Ανάλογα με το επίπεδο που λαμβάνονται οι αποφάσεις μπορεί κανείς να διακρίνει τρία επίπεδα στρατηγικής. Αρχικά διακρίνεται το ανώτερο επίπεδο που αναφέρεται ως στρατηγική εταιρικού επιπέδου (corporate level) και αφορά στη στρατηγική θεώρηση του οργανισμού ως ένα ευρύτερο σύνολο και στον τρόπο με τον οποίο θα προστεθεί αξία στον οργανισμό από την εφαρμογή της στα διάφορα πεδία. Τα στρατηγικά σχέδια σε αυτή τη βαθμίδα έχουν έντονο εξωτερικό προσανατολισμό και αφορούν μεγάλα τμήματα του οργανισμού ενώ οι αποφάσεις λαμβάνονται στο ανώτατο επίπεδο της ιεραρχίας. Θέματα που αντιμετωπίζονται στο επίπεδο αυτό είναι τα κάτωθι:

- ✓ Η γεωγραφική κάλυψη
- ✓ Η διαφοροποίηση των επιχειρηματικών μονάδων
- ✓ Η διαφοροποίηση προϊόντων / υπηρεσιών αναφορικά με το χαρτοφυλάκιο προϊόντων - υπηρεσιών
- ✓ Η κατανομή των πόρων στα διάφορα μέρη του οργανισμού

Το στάδιο βρίσκεται στο κέντρο του ενδιαφέροντος, σε πολλές ομάδες διακύβευσης συμφερόντων /φορέων ενδιαφερομένων όπως οι μέτοχοι, οι ιδρυτές, η ανώτατη διοίκηση, οι επενδυτές και μπορεί να επηρεάσει ακολούθως τις προσδοκίες και τις αποφάσεις τους. Συνήθως γίνεται προσπάθεια να σκιαγραφηθεί μέσω της

διαμόρφωσης σχετικής δήλωσης περί της «αποστολής» του οργανισμού, όπου εκεί αντικατοπτρίζονται οι διάφορες προσδοκίες των ανωτέρω ομάδων. Θετικό στοιχείο αποτελεί η σαφήνεια με την οποία θα αποτυπωθεί η στρατηγική στο εταιρικό επίπεδο καθώς θα προσδιορίσει το εύρος της δραστηριότητας που θα αναληφθεί και θα αποτελέσει τη βάση στην οποία θα στηριχθούν επιμέρους στρατηγικές αποφάσεις.

Ενώ λοιπόν η στρατηγική στο εταιρικό επίπεδο αφορά αποφάσεις που αφορούν συνολικά τον οργανισμό στη συνέχεια ακολουθεί η στρατηγική σε επιχειρηματικό επίπεδο.

Το δεύτερο επίπεδο αναφέρεται ως στρατηγική επιχειρηματικού επιπέδου. Εδώ οι στρατηγικές δράσεις, αναπτύσσονται από επιμέρους τμήματα του οργανισμού (strategic business units-στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες), τα οποία δραστηριοποιούνται σε ευδιάκριτες/ξεχωριστές αγορές ή κλάδους προϊόντων/υπηρεσιών. Τα θέματα που καλείται να απαντήσει είναι, τι προϊόντα / υπηρεσίες θα παραχθούν και σε ποιες αγορές θα διοχετευθούν, αν ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών και σε τι βαθμό, αν εξασφαλίζεται η κερδοφορία, η ανάπτυξη του μεριδίου αγοράς κ.α.

Καθώς σε αυτό το επίπεδο τα προϊόντα/ υπηρεσίες ανταγωνίζονται με άλλα αντίστοιχα, επιδιώκουν την εξασφάλιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, γι' αυτό αναφέρονται και ως «ανταγωνιστικές στρατηγικές». Αυτή έχει ιδιαίτερη σημασία σε περιπτώσεις ομίλου εταιριών όπου γίνεται διάκριση μεταξύ στρατηγικής σε επίπεδο ομίλου και εταιρικό επίπεδο, ενώ σε σχετικά απλούς οργανισμούς εταιρική και επιχειρηματική στρατηγική ταυτίζονται.

Τέλος στα κατώτερα επίπεδα του οργανισμού έχουμε τη εφαρμογή της λειτουργικής στρατηγικής (operational strategy), η οποία αναφέρεται στις λειτουργίες και τις διαδικασίες (όπως π.χ. Παραγωγή, Μάρκετινγκ, Χρηματοοικονομική) διαμέσου των οποίων οι διάφορες μονάδες του οργανισμού θα προσπαθήσουν να συνεισφέρουν επιτυχώς στις σχεδιασμένες στρατηγικές (εταιρική ή/και επιχειρηματική) και να αξιοποιήσουν αποτελεσματικά τους διάφορους πόρους, όπως π.χ το φυσικό κεφάλαιο, το ανθρώπινο δυναμικό κ.α⁴.

Στην εποχή μας σε μεγάλο βαθμό η επιτυχής έκβαση της υλοποίησης της συνολικής στρατηγικής (εταιρικής/ επιχειρησιακής) συναρτάται από την επιτυχή

⁴ Θερίου, Ν., (2002), Στρατηγική Διοίκηση των Επιχειρήσεων, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, σ.23-24.

διάρθρωση και εφαρμογή της λειτουργικής στρατηγικής (λειτουργικές αποφάσεις, διαδικασίες). Τα στελέχη (managers) της κατώτερης βαθμίδας που δραστηριοποιούνται στην πρώτη γραμμή ασχολούνται με λειτουργικά ζητήματα όπως, η παραγωγική διαδικασία, τα δίκτυα διανομής, η καθημερινή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

Το μοντέλο που περιγράφηκε με συντομία πιο πάνω, αντιμετωπίζεται ως ιεραρχικό μοντέλο, με τη διαμόρφωση της στρατηγικής να έχει κατεύθυνση από τα ανώτατα επίπεδα προς τα κατώτερα του οργανισμού. Εφαρμόζονται συστήματα στοχοθεσίας με συγκεκριμένα χρονοδιαγράμματα και είναι αρκετά περιοριστικά. Όμως όπως προκύπτει σε ορισμένες περιπτώσεις, τα στελέχη της διοίκησης (managers) από όλο τον οργανισμό μπορούν να μετέχουν στην δημιουργία του στρατηγικού σχεδίου και να συνεισφέρουν σημαντικά στη διαμόρφωση του.

Εν κατακλείδι μπορεί κάποιος να ισχυριστεί ότι για να επιφέρουν αποτέλεσμα οι στρατηγικές σε εταιρικό, επιχειρησιακό και λειτουργικό επίπεδο θα πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένες, υπό την έννοια ότι θα πρέπει να είναι αμοιβαία υποστηρικτικές και να εστιάζουν προς την ίδια κατεύθυνση προκειμένου για την υλοποίηση του κοινού στόχου.

1.4. Βασικές έννοιες της στρατηγικής ορολογίας

Κατά τη διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής στους οργανισμούς χρησιμοποιείται πλήθος ορολογίας για την οποία θα γίνει μία σύντομη αναφορά.

Το «όραμα» (strategic vision) αναφέρεται στο μέλλον και περιγράφει προς τα πού κατευθύνεται ο οργανισμός και πού θα επικεντρώσει την προσοχή και τις προσπάθειες του. Μας υποδηλώνει τη μακροπρόθεσμη στόχευση και φιλοδοξεί να εμπνεύσει όλα τα μέλη του οργανισμού προκειμένου να συνεργαστούν προς αυτή την κατεύθυνση με στόχο να προσφέρουν στον οργανισμό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η «Αποστολή» (mission) ενός οργανισμού αποτελεί μία σαφή έκφραση του βασικού σκοπού λειτουργίας του οργανισμού τόσο προς τους εργαζομένους όσο και προς τις ομάδες ενδιαφερομένων. Αναφέρει τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί η επιχείρηση στο παρόν και πώς η στρατηγική του οργανισμού θα οδηγήσει προς την επίτευξη του σκοπού.

Ορισμένοι από τους λόγους που συνηγορούν στην υιοθέτηση δήλωσης αποστολής από τον οργανισμό είναι γιατί:

Αποτελεί την αφετηρία από όπου εκπορεύονται οι στρατηγικοί στόχοι, συντελεί στην εστίαση και τη συστράτευση προς την επίτευξη του σκοπού του οργανισμού, βοηθάει κατά τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων⁵, συντελεί στην αποτελεσματική μετάβαση από τους επιχειρησιακούς στόχους, στην διαμόρφωση συγκεκριμένων λειτουργικών αρμοδιοτήτων.

Με τον όρο στόχος (goal) αναφερόμαστε σε γενικότερη δήλωση μακροπρόθεσμου ή βραχυπρόθεσμου σκοπού που είναι υποστηρικτικός της αποστολής. Καθώς όμως κινούμαστε σε μια περισσότερο συγκεκριμένη και προσδιορισμένη στοχοθέτηση στην οποία εμπεριέχεται και το ποσοτικό στοιχείο τότε αναφερόμαστε σε επιδίωξη (objective).

Οι στρατηγικοί στόχοι διαμορφώνονται υπό το πρίσμα του οράματος και της αποστολής του οργανισμού. Η Ανώτατη διοίκηση παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση και έγκριση τους. Οι έννοιες και τα συστατικά στοιχεία που εμπεριέχονται στη δήλωση αποστολής, του οράματος και τους κύριους στρατηγικούς στόχους είναι σημαντικό να επικοινωνούνται σε όλο τον οργανισμό αλλά και στους φορείς του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται και αλληλοεπιδρά.

Σε αυτή την προσπάθεια σημαντική είναι η υποστήριξη μίας ισχυρής ηγεσίας. Όταν η ηγεσία προβάλλει ισχυρή-σθεναρή, η δήλωση οράματος, αποστολής, οι στρατηγικοί στόχοι κάνουν το σκοπό της επιχείρησης ξεκάθαρο:

α) τόσο στους εργαζομένους ωθώντας τους να εστιάσουν τις προσπάθειες και τις ικανότητες στους προς την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

β) όσο και στους εξωτερικούς παράγοντες της επιχείρησης που την επηρεάζουν σημαντικά, ξεκαθαρίζοντας το σκοπό της και το πεδίο δράσης της.

1.5. Στρατηγική Διοίκηση

Στρατηγική διοίκηση μπορεί να οριστεί ως, η τέχνη και η επιστήμη της διαμόρφωσης, υλοποίησης/εφαρμογής και αξιολόγησης των δια-λειτουργικών ή/και δια-τμηματικών αποφάσεων που επιτρέπουν σε έναν οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του⁶. Η χρήση του όρου Στρατηγική Διοίκηση (Strategic Management)

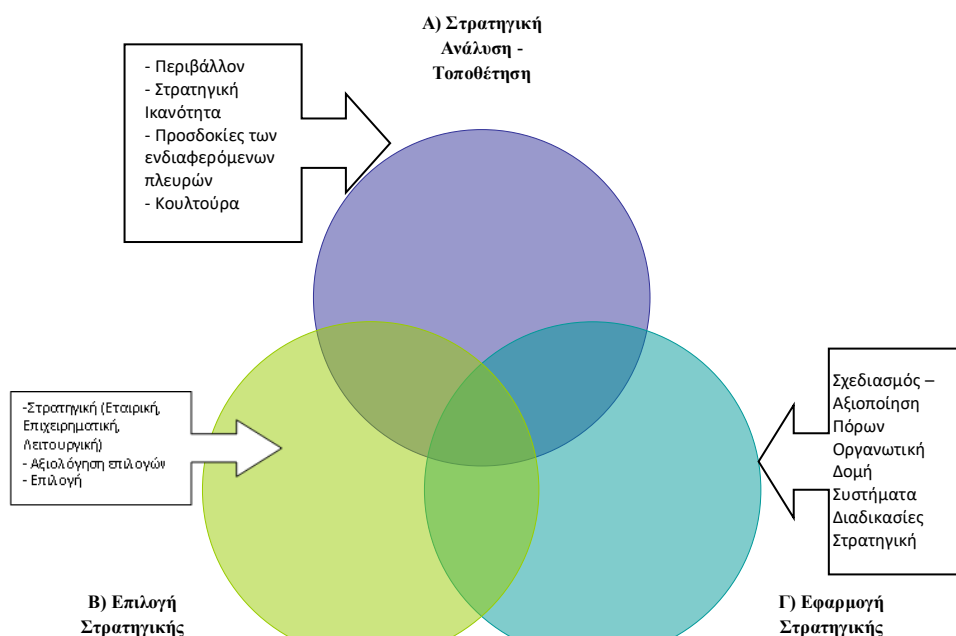
⁵ Παπαδάκης, Β., Στρατηγική των Επιχειρήσεων (2016), Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, εκδόσεις Ε.Μπένου, Αθήνα, σ. 181-187.

⁶ Fred, D., (2011), Strategic Management Concepts and Cases, Prentice Hall, 13ed, New Jersey, pp 6

υποδηλώνει α) μια καθολική προσέγγιση όλων των λειτουργιών του οργανισμού β) την ουσιαστική συμβολή των στελεχών στην διαδικασία της στρατηγικής. Ο ανθρώπινος παράγοντας και ειδικότερα όλοι όσοι εμπλέκονται στις στρατηγικές αποφάσεις και την υλοποίηση της στρατηγικής ασκούν καθοριστική επίδραση.

Σε αντίθεση με τη καθημερινή διοίκηση που ασκείται από τα στελέχη μεσαίου επιπέδου (Managers) που αφορούν σε λειτουργικά θέματα όπως η διοίκηση των υπαλλήλων, ο έλεγχος της αποδοτικότητας, η παραγωγή των αγαθών και η αποτελεσματική διαχείριση των πόρων, η στρατηγική διοίκηση εκτείνεται σε ένα ευρύτερο πλαίσιο. Καλείται να αντιμετωπίσει σύνθετες καταστάσεις που έχουν επίδραση σε ολόκληρο τον οργανισμό. Για να αντιληφθεί κανείς καλύτερα τα ανωτέρω σκόπιμο είναι να περιγραφούν τα τρία βασικά στοιχεία που περιλαμβάνει ο όρος.

Διάγραμμα 1.1 Προσέγγιση του πλαισίου της Στρατηγικής



Σημείωση: Αναδημοσίευση από το βιβλίο Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., *Exploring Corporate Strategy*, (2008), Text and Cases, 8th edition, FT Prentice Hall, pp 12.

A) Η στρατηγική ανάλυση / τοποθέτηση (Strategic Analysis) που αναφέρεται στην προσπάθεια κατανόησης της στρατηγικής τοποθέτησης της επιχείρησης.

B) Η επιλογή της στρατηγικής (Strategic Choice) στα πλαίσια των εναλλακτικών κατευθύνσεων που μπορεί να κινηθεί ο οργανισμός, την αξιολόγηση αυτών και τελικά την επιλογή ορισμένων.

Γ) Τέλος η εφαρμογή της στρατηγικής (Strategy Implementation) αναφέρεται στην προσπάθεια υλοποίησης των στρατηγικών που έχουν επιλεγεί.

Τα τρία διακριτά αυτά στάδια δεν βρίσκονται αναγκαστικά σε γραμμική συσχέτιση όμως συνδέονται κι αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους κατά την προσπάθεια υλοποίησης της στρατηγικής⁷.

1.6. Στρατηγική Ανάλυση

Η Στρατηγική Ανάλυση αναφέρεται στην προσπάθεια του οργανισμού να κατανοήσει την στρατηγική της τοποθέτηση, δηλαδή όλους τους παράγοντες που επιδρούν τόσο στην παρούσα απόδοση της, όσο και στη μελλοντική με στόχο να πάρει τις κατάλληλες στρατηγικές αποφάσεις που θα της εξασφαλίσουν θετική πορεία στο μέλλον.

Τα ερωτήματα που καλείται να προσεγγίσει ο οργανισμός είναι καθοριστικής σημασίας για τη στρατηγική που θα εφαρμοστεί. Ενδεικτικά μπορούμε να αναφέρουμε ορισμένα όπως, τι μεταβολές συντελούνται στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού και πώς αυτές επιδρούν στις δραστηριότητές του. Διαθέτει ο οργανισμός τους πόρους και τις ικανότητες που απαιτούνται προκειμένου να ανταπεξέλθει στις προκλήσεις; Οι ομάδες διακύβευσης / φορείς ενδιαφερομένων (stakeholders) που συνδέονται και αλληλεπιδρούν με τον οργανισμό (λ.χ. διοίκηση, εργαζόμενοι, μέτοχοι, πελάτες, προμηθευτές, κοινωνία κλπ.) πώς αλληλεπιδρούν και ποιες είναι οι προσδοκίες τους από τον οργανισμό.

Η κατανόηση και προσέγγιση των ζητημάτων αυτών είναι καθοριστικής σημασίας της στρατηγικής διοίκησης γι' αυτό και οι εν λόγω παράγοντες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν όπως αναφέρεται στην συνέχεια.

1.6.1. Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος

Ο οργανισμός δραστηριοποιείται σ' ένα σύνθετο εξωτερικό περιβάλλον που είναι δυναμικό και συνεχώς μεταβάλλεται. Οι μεταβλητές τις οποίες καλείται να προσεγγίσει και να αντιμετωπίσει, μπορούν να διακριθούν σε δύο επίπεδα.

⁷ Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., Exploring Corporate Strategy, (2008), Text and Cases, 8th edition, FT Prentice Hall, p11-16.

Αρχικά εντοπίζουμε το ευρύτερο εξωτερικό μακροοικονομικό περιβάλλον που αναλύεται σε παραμέτρους όπως: το πολιτικό-νομικό (Political) περιβάλλον, το οικονομικό (Economic), κοινωνικό-πολιτιστικό (Social), τεχνολογικό (Technological) (PEST-Analysis, ή και τις παραλλαγές της PEST-EL, Environmental, Legal κ.α)⁸ στις οποίες τα στελέχη του οργανισμού θα πρέπει να δώσουν προσοχή προκειμένου να αντιληφθούν το γενικότερο πλαίσιο αλλά και ειδικότερες μακροοικονομικές μεταβλητές που ενδέχεται να επηρεάσουν τον οργανισμό και να αποτελέσουν ευκαιρίες ή και απειλές .

Στη συνέχεια κρίνεται απαραίτητη προκειμένου για μια ολοκληρωμένη θεώρηση, η ανάλυση του μικροπεριβάλλοντος ή ανταγωνιστικού, με τη βοήθειά του εργαλείου των πέντε δυνάμεων του καθηγητή Michael Porter. Οι δυνάμεις αυτές που διαμορφώνουν το κλαδικό περιβάλλον είναι οι εξής:

- ο ανταγωνισμός που αναπτύσσεται στις επιχειρήσεις του κλάδου, και οι πιέσεις για αύξηση των μεριδίων αγοράς
- οι νέες επιχειρήσεις που εισέρχονται στο πεδίο του ανταγωνισμού και δημιουργούν περεταίρω ανταγωνιστική πίεση,
- οι προμηθευτές και η σχετική διαπραγματευτική τους δύναμη
- οι πελάτες και ομοίως η επιρροή που ασκούν,
- η ύπαρξη επιχειρήσεων με υποκατάστατα προϊόντα

Η στρατηγική διαμορφώνεται μέσα σε αυτό το περιβάλλον για αυτό και η κατανόηση αυτών των παραμέτρων που επηρεάζουν την απόδοση του οργανισμού, αποτελεί καίριο ζήτημα στρατηγικής ανάλυσης. Ορισμένες μεταβλητές του περιβάλλοντος θα αποτελέσουν αφορμή για δημιουργία ευκαιριών (opportunities) για τον οργανισμό ενώ άλλες θα αποτελέσουν απειλές (threats) που εάν δεν αντιμετωπιστούν έγκαιρα, ενδέχεται να εκθέσουν τον οργανισμό σε κίνδυνο που μπορεί να απειλήσει ακόμα και την επιβίωση του.

⁸ <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/pest-pestel-analysis.html>

1.6.2. Στρατηγική Ικανότητα

Η Στρατηγική Ικανότητα (strategic capability) του οργανισμού συνίσταται στους πόρους και τις ικανότητες που αναπτύσσονται σε αυτόν. Αυτή η παράμετρος αναφέρεται στο εσωτερικό του οργανισμού και μπορεί να θεωρηθεί μέσα από την εξέταση των:

α) δυνατών σημείων δηλαδή τι ο οργανισμός μπορεί να κάνει καλά και

β) αδύνατων σημείων του οργανισμού έτσι ώστε να προσδιοριστεί από τη μία πλευρά, πού μπορεί να αναπτυχθεί το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα και πού υπάρχουν αδύνατα σημεία έναντι του ανταγωνισμού.

Αυτή η ανάλυση προϋποθέτει λεπτομερή εξέταση όλων των λειτουργιών, περιοχών δραστηριοποίησης καθώς και άλλων παραμέτρων (ποιότητα προϊόντων, υπηρεσιών, ανθρώπινου δυναμικού, δυναμικότητα παραγωγής, δομή, χρηματοοικονομική διάρθρωση κλπ.) που σχετίζονται με τους πόρους και τις ικανότητες. Στόχος είναι ο σχηματισμός μίας συνολικής εικόνας από τις δυνάμεις που αναπτύσσονται εσωτερικά του οργανισμού και συντελούν στην διαμόρφωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτημάτος και τους περιορισμούς που τίθενται έτσι ώστε να ληφθούν στρατηγικές αποφάσεις για το μέλλον.

1.6.3. Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος

Προκειμένου να αντιμετωπίσει ο οργανισμός τους κινδύνους που απορρέουν από το εξωτερικό περιβάλλον και τις συνεχείς μεταβολές πρέπει να αναλύσει τα εσωτερικά χαρακτηριστικά του, να αναζητήσει τρόπο αξιοποίησης των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων, ώστε να οδηγηθεί προς την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Αρχικά αναφέρεται η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων, όπου οι πόροι ενός οργανισμού διακρίνονται σε υλικούς και άυλους. Οι υλικοί πόροι περιλαμβάνουν τις εγκαταστάσεις, το μηχανολογικό εξοπλισμό, τους χρηματοοικονομικούς πόρους, τους τεχνολογικούς, τους πόρους καινοτομίας, αναφέρονται όμως επιπρόσθετα και στους ανθρώπινους πόρους. Από την άλλη πλευρά διακρίνουμε άυλους πόρους όπως η φήμη, η εταιρική μάρκα, η κουλτούρα και οι οργανωσιακοί πόροι κ.α.⁹

⁹ Κέφης Β., (2006), Το Επιχειρηματικό Όραμα σε Business Plan, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, σελ 55-70.

Οι πόροι όμως του οργανισμού δεν συνεπάγεται υποχρεωτικά ότι θα καταφέρουν να του προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Συνήθως είναι ο κατάλληλος συνδυασμός πόρων που θα δημιουργήσει για τον οργανισμό αξία μετασχηματίζοντας τους στις λεγόμενες ικανότητες (capabilities).

Οι ικανότητες διακρίνονται με τη σειρά τους, στις οριακές και τις θεμελιώδεις ή μοναδικές ικανότητες (core competencies). Οριακές ονομάζονται, ικανότητες οι οποίες εύκολα διακρίνονται από τους ανταγωνιστές, οι οποίοι στη συνέχεια μπορούν να τις μιμηθούν. Αντίθετα οι θεμελιώδεις ικανότητες, δεν μπορούν να γίνουν εύκολα αντιληπτές από τους ανταγωνιστές, μπορούν να προσδώσουν στον οργανισμό ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να αποτελέσουν τον πυρήνα γύρω από τον οποίο θα αναπτυχθεί η στρατηγική του οργανισμού.

Όταν αναφερόμαστε σε θεμελιώδεις ικανότητες, συνήθως είναι αποτέλεσμα ενός συνδυασμού μιας ομάδας ικανοτήτων, όπου μπορεί να προσδώσει στον οργανισμό σημαντική αξία, όπως την αντιλαμβάνονται οι πελάτες ή να συνεισφέρει στη βελτίωση της θέσης του οργανισμού, έναντι του ανταγωνισμού. Συνήθως ικανότητες αναφέρονται σε ορισμένα μέρη της αλυσίδας αξίας του οργανισμού. Από τους πόρους του οργανισμού (υλικούς και άυλους) προκύπτουν οι ικανότητες (οριακές ή θεμελιώδεις), ενώ μόνο από τις θεμελιώδεις ικανότητες μπορεί να προκύψει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όταν χαρακτηρίζουμε ορισμένες ικανότητες θεμελιώδεις κυρίως αναφερόμαστε σε γνώσεις και ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού, πληροφορικά συστήματα, διοικητικά συστήματα, αξίες και νόρμες / κανόνες συμπεριφοράς που διέπουν τον οργανισμό.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα προσφέρουν στον οργανισμό οι πόροι και οι ικανότητες που αναπτύσσονται στο εσωτερικό του περιβάλλον, συνδέεται με τέσσερα χαρακτηριστικά τα οποία είναι δύσκολο να αντιγράψουν από τον ανταγωνισμό και αποδίδονται μονολεκτικά με το ακρωνύμιο VRIO. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι:

1. Η αξία (Value): Οι πόροι ή οι ικανότητες προσδίδουν αξία στον οργανισμό είτε δια μέσω της αξιοποίησης μιας ευκαιρίας είτε διά μέσω της ενίσχυσης του οργανισμού έναντι μιας απειλής από το περιβάλλον του ανταγωνισμού.

2.Σπάνιοι (Rare): Οι πόροι και οι ικανότητες χαρακτηρίζονται σπάνιοι όταν συμβάλλουν στη επίτευξη αξίας για τον οργανισμό, σε μακροχρόνια κλίμακα και δεν απαξιώνονται γρήγορα εξαιτίας των τεχνολογικών εξελίξεων (π.χ. η κουλτούρα του οργανισμού) ενώ δεν υπάρχουν σε πολλούς οργανισμούς.

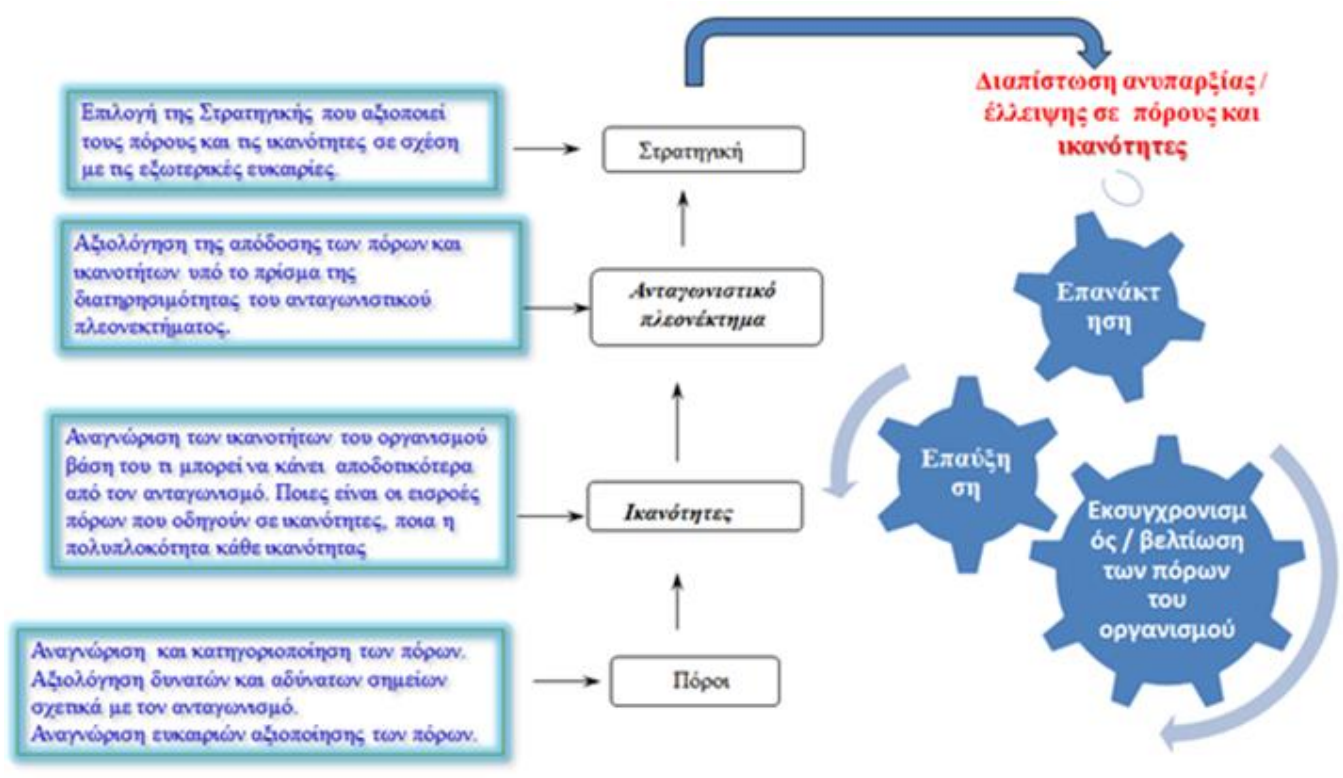
3.Δυνατότητα αντιγραφής (Imitable): Σημαντικό είναι επίσης να μην αποτελεί σχετικά εύκολο εγχείρημα η δυνατότητα αντιγραφής, μίμησης από τους ανταγωνιστές, Αυτό συμβαίνει κυρίως όταν οι θεμελιώδεις ικανότητες είναι αποτέλεσμα συνδυασμού ομάδας ικανοτήτων, με αποτέλεσμα να μην γίνονται εύκολα πλήρως αντιληπτοί από τον ανταγωνισμό (π.χ. εξειδικευμένα διοικητικά συστήματα που προκειμένου να εφαρμοστούν απαιτούν υψηλού επιπέδου συνεργασία και κατάλληλη νοοτροπία).

4 Οργάνωση (organization): Το χαρακτηριστικό αυτό αναφέρεται σε δομές, πολιτικές, διαδικασίες και στα συστήματα που προσδίδουν οργανωτική ικανότητα και συνδέονται με τη διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής.

Συνοψίζοντας, προκειμένου να πετύχει ένας οργανισμός διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, επιδίωξή του θα πρέπει να είναι η αξιοποίηση των πόρων και ο μετασχηματισμός αυτών σε ικανότητες που θα δημιουργούν αξία, θα είναι σπάνιες δεν θα μπορούν εύκολα να αντιγράφουν και θα εντάσσονται στον οργανωσιακό σχεδιασμό του και τη διαμόρφωση της στρατηγικής. Επειδή όμως υπάρχει ο κίνδυνος, οι θεμελιώδεις ικανότητες κάποια στιγμή να απαξιωθούν, η προσπάθεια για διεύρυνση των ικανοτήτων θα πρέπει να είναι συνεχής και να τυγχάνει υψηλής στρατηγικής προτεραιότητας, να δεσμεύονται για την επίτευξή της οι απαιτούμενοι πόροι και να γίνεται προσπάθεια αποτελεσματικής χρήσης αυτών και αξιοποίησής τους σε σχέση με τις ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος¹⁰.

¹⁰ Παπαδάκης, Β., Στρατηγική των Επιχειρήσεων (2016): Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Ε.Μπένου, Αθήνα, σελ 181-187.

Διάγραμμα 1.2: Πλαίσιο προσέγγισης της Στρατηγικής βάση των διαθέσιμων πόρων



Σημείωση: Αναδημοσίευση από Grant Robert., M., (1991) "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", from *California Management Review* 33,, pp.114-135, Berkeley, p 115

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης τόσο του εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού όσο και των ιδιαίτερων των εσωτερικών χαρακτηριστικών του, συνοψίζονται στην επανομαζόμενη SWOT Analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) που δημιουργείται προκειμένου να διαμορφωθεί μία εποπτική εικόνα του οργανισμού αλλά και του περιβάλλοντος μέσα σε αυτό στο οποίο δραστηριοποιείται. Οι ευκαιρίες και οι απειλές αναπτύσσονται στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, ενώ τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία αναφέρονται στα εσωτερικά χαρακτηριστικά του.

Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την ανωτέρω ανάλυση θα πρέπει να μεταφραστούν σε στρατηγικές δράσεις με στόχο την διαμόρφωση εκείνης της στρατηγικής, που θα αξιοποιεί τα δυνατά σημεία του οργανισμού, με τις ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος αλλά και θα επιδιώκει την ενίσχυση των αδύνατων σημείων προκειμένου να προστατευτεί ο οργανισμός από τις εξωτερικές απειλές.

1.6.4. Η έννοια της αλυσίδας αξίας και η χρησιμότητα αυτής

Η αναζήτηση των δυνατών και αδύνατων σημείων του οργανισμού και η προσπάθεια δημιουργίας θεμελιώδους ικανότητας μπορεί να γίνει πιο εύκολα αντιληπτή, όταν ο οργανισμός αντιμετωπίζεται σαν ένα σύνολο λειτουργιών και δραστηριοτήτων, που απαιτούνται για την παραγωγή του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Η αλυσίδα αξίας διακρίνει τον οργανισμό σε δύο μεγάλες κατηγορίες, τις κύριες δραστηριότητες που διαδραματίζουν πρωταρχικό ρόλο στη δημιουργία αξίας για τους πελάτες και τις υποστηρικτικές δραστηριότητες που υποστηρίζουν το έργο των κύριων δραστηριοτήτων. Ενδεικτικές κύριες δραστηριότητες μπορεί να αποτελέσουν η διοίκηση της εφοδιαστικής αλυσίδας, οι προμήθειες, η παραγωγή και άλλες λειτουργίες που συντελούν στη μετατροπή των εισροών σε τελικό προϊόν, η διανομή, οι πωλήσεις και το μάρκετινγκ καθώς και υπηρεσίες μετά την πώληση. Υποστηρικτικές εργασίες μπορούν να θεωρηθούν, οι διοικητικές και οργανωτικές υποδομές, η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, η έρευνα και ανάπτυξη κ.α.

Είναι σημαντικό να αναφερθεί εδώ, ότι ο διαχωρισμός σε κύριες και δευτερεύουσες δεν είναι ίδιος για όλους τους οργανισμούς. Η φύση της δραστηριότητας του οργανισμού, θα επηρεάσει το διαχωρισμό ανάμεσα σε κύριες και δευτερεύουσες. Η οπτική θεώρηση του οργανισμού ως αλυσίδα αξίας βοηθάει στην ανάλυση των δραστηριοτήτων του οργανισμού σε κύριες και δευτερεύουσες, με απώτερο στόχο είτε να εξετάζεται και να παρακολουθείται η πορεία και η εξέλιξη του κόστους, είτε να παρακολουθείται η προστιθέμενη αξία που δημιουργείται από τις επιμέρους δραστηριότητες του οργανισμού. Με τη λογική αυτή ο οργανισμός μπορεί να επιτύχει ευκολότερα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είτε επιδιώκοντας τη λειτουργία των δραστηριοτήτων του οργανισμού με χαμηλότερο κόστος, είτε λειτουργώντας καλύτερα από τους ανταγωνιστές και προσφέροντας αντιληπτή προστιθέμενη αξία στους πελάτες.

Δεν πρέπει να παραγνωρίζεται όμως ότι, η αλυσίδα αξίας ενός οργανισμού αποτελεί μέρος ενός ευρύτερου συστήματος δραστηριοτήτων, το οποίο περιλαμβάνει τις αλυσίδες αξίας των προμηθευτών και όλων των συνεργατών μέχρι να φτάσει το προϊόν-υπηρεσία στους τελικούς αποδέκτες καθώς όλοι μαζί διαμορφώνουν την αλυσίδα αξίας του κλάδου και εάν ένας κρίκος αυτής της αλυσίδας υστερεί, το σύστημα δεν μπορεί να είναι ανταγωνιστικό. Εάν για παράδειγμα οι προμηθευτές δεν είναι ανταγωνιστικοί, η επιχείρηση δεν μπορεί και αυτή με τη σειρά της να παράγει

ανταγωνιστικά προϊόντα, το οποίο μπορεί να μεταφραστεί σε μη ελκυστικά προϊόντα για τους πελάτες καθώς οι τελευταίοι επιθυμούν να αποκτήσουν το προϊόν ή την υπηρεσία, μόνο όταν αντιληφθούν ότι περιλαμβάνει κάποια σχηματισμένη για αυτούς υπεραξία. Για αυτό λοιπόν όταν ο οργανισμός μέσα από την ευρύτερη θεώρηση της αλυσίδας αξίας καταφέρει, να διακρίνει ότι σε κάποιες λειτουργίες του μπορεί να επιτύχει πλεονέκτημα, μπορεί να θέσει ως στόχο την αξιοποίηση και τον μετασχηματισμό του σε θεμελιώδες και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το μοντέλο αυτό δέχτηκε κριτική καθώς μέσα από μια σχετικά απλή γραμμική απεικόνιση προσπαθεί να προσδιορίσει σε ποια σημεία των λειτουργιών του οργανισμού δημιουργείται αξία.¹¹

1.6.5. Οι προσδοκίες των ενδιαφερόμενων πλευρών

Οι ομάδες των ενδιαφερόμενων πλευρών (stakeholders) αποτελούνται από όλα εκείνα τα άτομα ή τις ομάδες που αλληλεπιδρούν με τον οργανισμό και που τα συμφέροντα τους επηρεάζονται από αυτόν. Ορισμένες κατηγορίες είναι οι μέτοχοι, η διοίκηση, οι πελάτες, τα συνδικάτα, οι εργαζόμενοι, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές και η τοπική κοινωνία. Ένα σημαντικό ζήτημα που πρέπει να λαμβάνει υπόψη του ο οργανισμός κατά τη διαμόρφωση της στρατηγικής του είναι, εάν κάποια ομάδα ή ομάδες από το σύνολο των ενδιαφερόμενων πλευρών έχει ιδιαίτερη σημασία για τον οργανισμό (π.χ μέτοχοι) οπότε και η στρατηγική θα δώσει ιδιαίτερη σημασία στις προσδοκίες και τα συμφέροντα τους. Εφόσον όμως όλες οι ομάδες αντιμετωπίζονται ανάλογα, τότε θα πρέπει ο οργανισμός να λάβει υπόψη του, ευρύτερα τις προσδοκίες όλων των ομάδων γενικότερα.

Η άποψη του οργανισμού που προσπαθεί να ισορροπεί ανάμεσα στα συμφέροντα πολλών ομάδων ενδιαφερομένων βρίσκει απήχηση παραδοσιακά τόσο στην Ασία όσο και την Ευρώπη. Αντίθετα οι περισσότερες αγγλόφωνες χώρες υιοθέτησαν το συμφέρον των μετόχων και την υποχρέωση των εταιρειών να δημιουργούν κέρδη ως εξέχουσα προτεραιότητα. Σε χώρες όπως το Ηνωμένο Βασίλειο, οι ΗΠΑ, ο Καναδάς και η Αυστραλία τα διοικητικά συμβούλια των οργανισμών προσανατολίζονται κυρίως στην εξυπηρέτηση του συμφέροντος των

¹¹ THOMSON A., STRICKLAND A.J., GAMBLE J.E.,(2010), ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ & ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ, Η αναζήτηση του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος, Εκδόσεις Utopia, σ. 158-164.

μετόχων, ενώ στις χώρες της Ευρώπης οι οργανισμοί λαμβάνουν υπόψη τα συμφέροντα του προσωπικού, του κράτους, και της επιχείρησης στο σύνολο της. Όμως τον 21^ο αιώνα η μεγιστοποίηση της αξίας των μετόχων ως πρωταρχική προτεραιότητα μεταξύ των ομάδων ενδιαφερομένων συντέλεσε στη δημιουργία οικονομικών σκανδάλων όπως της Enron, World com κλπ που έγιναν αφορμή για την εξέλιξη της έννοιας της εταιρικής διακυβέρνησης (corporate governance) που αφορά στις δομές και τα συστήματα ελέγχου προς τους ασκούντες τη διοίκηση του οργανισμού προκειμένου να υπάρχει αυξημένη λογοδοσία (accountability) απέναντι στα ευρύτερα συμφέροντα των ομάδων ενδιαφερομένων¹².

Καθώς όμως η αντίληψη των οργανισμών διαφέρει έναντι της σχέσης και της ευθύνης του οργανισμού απέναντι στις διάφορες ομάδες συμφερόντων αναπτύχθηκε η έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (corporate social responsibility, CSR). Η έννοια αυτή αναφέρεται στις δράσεις που αναπτύσσονται (και στους πόρους που χρησιμοποιούνται από τους οργανισμούς)¹³, με στόχο την ενίσχυση της τοπικής κοινωνίας και του ευρύτερου περιβάλλοντος. Επίσης μπορεί να διακρίνει κανείς στοιχεία που σηματοδοτούν τη σημασία που δίνουν οι οργανισμοί στις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών τόσο μέσα από τις εταιρικές αξίες που υιοθετούν όσο και μέσα από τη δήλωση αποστολής καθώς και του οράματος.

1.6.6. Η Κουλτούρα που επικρατεί στον οργανισμό

Η οργανωσιακή κουλτούρα θεωρείται το σύνολο των πεποιθήσεων τις οποίες φέρουν τα μέλη ενός οργανισμού και οι οποίες λειτουργώντας ασυνείδητα, καθορίζουν την εικόνα που ο οργανισμός φέρει για τον εαυτό του, το περιβάλλον του και ακόμη ασκούν επιρροή στην διαμόρφωση της οργανωσιακής στρατηγικής.

Η Κουλτούρα του οργανισμού θεωρείται ότι περιλαμβάνει τα παρακάτω επίπεδα:

Μία βασική παράμετρος που μπορεί να προσδιορίσει τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού είναι οι εταιρικές αξίες. Αξίες (values) του οργανισμού που συνήθως αποτυπώνονται με τη μορφή δηλώσεων στα πλαίσια της αποστολής του οργανισμού

¹² GRANT, R., & JORDAN, J., (2015), ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ, Κλειδάριθμος, 2^η Αμερικάνικη έκδοση, Αθήνα, σ.18-24,165,179,197.

¹³ KOTLER, P., (2009), ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ, Economia publishing, Αθήνα, σ17.

και του όραματος αυτού. Ιδιαίτερη σημασία δίνεται σήμερα στην υιοθέτηση θεμελιωδών αξιών από τους οργανισμούς καθώς αυτές θα αποτελέσουν τις αρχές που θα χαρακτηρίζουν τόσο τον τρόπο λειτουργίας των μελών του οργανισμού όσο και τη διαμόρφωση της στρατηγικής του. Η επιτυχής υιοθέτηση και εφαρμογή από τη μία πλευρά μπορεί να συντελέσει στην μακροχρόνια πορεία του οργανισμού ενώ η αδυναμία εφαρμογής από την άλλη πλευρά μπορεί να επιφέρει αρνητικές συνέπειες.

Επίσης πιο συγκεκριμένες εκφράσεις για ζητήματα που αντιμετωπίζει ο οργανισμός και γίνονται ευδιάκριτά από τον τρόπο που τα άτομα ανταποκρίνονται σε αυτά, οι οποίες όμως δεν είναι καταγεγραμμένες αποτελούν τις πεποιθήσεις (beliefs) που αναπτύσσονται στο οργανισμό.

Επιπρόσθετα μπορεί κανείς να εντοπίσει τις συμπεριφορές (behaviors), οι οποίες αναφέρονται στον τρόπο καθημερινής λειτουργίας του οργανισμού και στην άποψη που διαμορφώνουν οι άνθρωποι που εργάζονται σε αυτόν. Σε αυτές εντάσσονται οι επαναλαμβανόμενες δραστηριότητες, ρουτίνες, οι συμβολικές συμπεριφορές που αναπτύσσονται, ο τρόπος δομής και άσκησης ελέγχου του οργανισμού¹⁴.

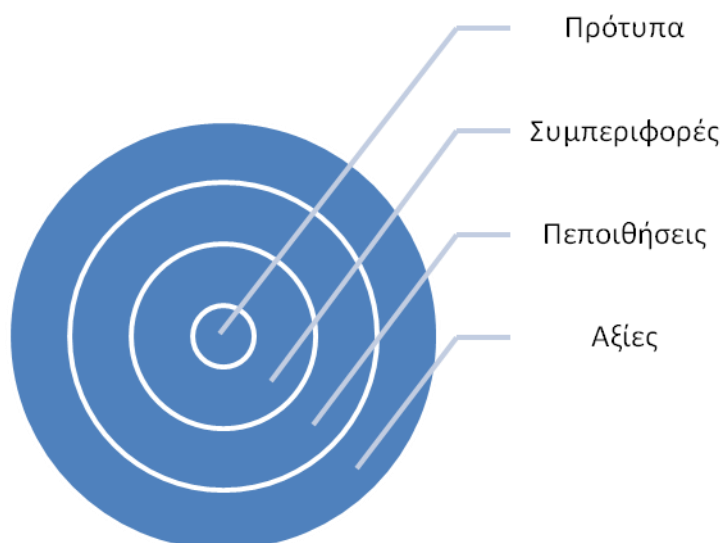
Τέλος αναφορά γίνεται και στα οργανωσιακά πρότυπα (organizational paradigm). Αυτά βρίσκονται στην καρδιά της κουλτούρας του οργανισμού και δύσκολα εντοπίζονται και μπορούν να ερμηνευθούν. Πρότυπο λοιπόν χαρακτηρίζεται ένα σύνολο από γενικά παραδεκτών αρχών που θεωρούνται αυτονόητες στο πλαίσιο λειτουργίας του οργανισμού. Αυτές αποτελούν τις αντιλήψεις, που συνιστούν τη συλλογική εμπειρία του οργανισμού και αποτελούν τη βάση για το σχηματισμό κοινής αντίληψης στον οργανισμό¹⁵.

Η κουλτούρα που διαμορφώνεται στον οργανισμό θα ασκήσει σημαντική επιρροή στην διαμόρφωση στρατηγικής καθώς τόσο στο στάδιο της ανάλυσης του περιβάλλοντος που προαναφέραμε, όσο και στο στάδιο εξέτασης της στρατηγικής ικανότητας του οργανισμού, θα συντελέσει στην επιλογή εναλλακτικών στρατηγικών.

¹⁴ GRANT, R., & JORDAN, J., (2015), ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ, Κλειδάριθμος, 2^η Αμερικάνικη έκδοση, Αθήνα, σελ.220.

¹⁵ JOHNSON, G., SCHOLLES K., WHITTINGTON R., (2011), Βασικές Αρχές Στρατηγικής των Επιχειρήσεων, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, σ. 209-222.

Διάγραμμα 1.3: Στοιχεία που αναφέρονται στην κουλτούρα του οργανισμού



Σημείωση: Αναδημοσίευση από το βιβλίο JOHNSON, G., SCHOLLES K., WHITTINGTON R., (2011), Βασικές Αρχές Στρατηγικής των Επιχειρήσεων, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, σελ221

1.7. Σχεδιασμός και επιλογή Στρατηγικής

Το στάδιο της Στρατηγικής Ανάλυσης που προηγήθηκε δημιουργεί συνθήκες προκειμένου να περάσουμε στο επόμενο στάδιο του σχεδιασμού και της επιλογής στρατηγικής το οποίο περιλαμβάνει τόσο τις κατευθύνσεις που θα μπορούσε να κινηθεί ο οργανισμός όσο και τις μεθόδους διαμέσου των οποίων πραγματώνεται η στρατηγική. Αυτό θα μπορούσε να χωριστεί σε τρία μέρη.

1.7.1. Δημιουργία Στρατηγικών Επιλογών

Προκειμένου για την κατανόηση της ανάγκης για δημιουργία εναλλακτικών στρατηγικών σε διαφορετικά επίπεδα θα αναφερθούμε σε ένα απλοποιημένο παράδειγμα. Έστω μία επιχείρηση που ξεκινά τη δραστηριότητα της σε ένα κλάδο και σαν στόχο έχει την ισχυροποίηση της θέσης της στην συγκεκριμένη αγορά.

Η επιχείρηση/οργανισμός ξεκινά με μία μόνο δραστηριότητα. Στη συνέχεια αναπτύσσεται στον ίδιο κλάδο είτε επιτυγχάνοντας οικονομίες κλίμακας (μέσω της μεγέθυνσης των αντίστοιχων πόρων του οργανισμού, είτε με την καθετοποίηση προς τα εμπρός ή προς τα πίσω) είτε αυξάνοντας τις οικονομίες φάσματος (economies of scope) με επέκταση των αγορών ή των προϊόντων τους. Επίσης υπάρχει η δυνατότητα

για ανάπτυξη σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές εκτός των εθνικών ορίων, με δυνατότητες επέκτασης σε παγκόσμιο επίπεδο αλλά και εντός του ιδίου κλάδου. Στη συνέχεια μπορεί να επακολουθήσει επέκταση των δραστηριοτήτων σε άλλους κλάδους με συγγενικά προϊόντα και σχετισμένες δραστηριότητες ή και ακόμη σε κλάδους μη συγγενικούς.

Επομένως βλέπουμε λοιπόν ότι οι επιχειρήσεις/οργανισμοί καθώς εξελίσσονται αποκτούν περισσότερο διαφοροποιημένες δραστηριότητες, διαφοροποιούνται δηλαδή σε εναλλακτικές αγορές, σε διαφορετικά προϊόντα και τεχνολογίες, καλύπτουν νέες και διαφορετικές ανάγκες και απευθύνονται σε νέους πελάτες.

Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση/οργανισμός καθώς εξελίσσεται χρειάζεται αλλαγές στο εσωτερικό της (δομές, οργάνωση, συστήματα, διαδικασίες κλπ). Αργότερα η επέκταση σε άλλους κλάδους θα απαιτήσει πιο σύνθετες αποφάσεις και επιλογές προκειμένου να καθορίσει τη στρατηγική της, στο επίπεδο μιας αγοράς ή ενός ή περισσότερων κλάδων. Οπότε η επιχείρηση καλείται να λάβει στρατηγικές επιλογές τόσο προς τις κατευθύνσεις που θέλει να κινηθεί όσο και προς τις μεθόδους που θα ακολουθήσει.

Στρατηγικές επιλογές σε ανώτερο εταιρικό επίπεδο (corporate-level strategy), όπου αφορούν τη λειτουργία ολόκληρου του οργανισμού σαν ενιαίο σύνολο, όπως οι στρατηγικές διαφοροποίησης αναφορικά με το εύρος των προϊόντων ή τη γεωγραφική επέκταση. Εδώ επίσης εντοπίζονται ζητήματα σχέσης και συνεργασίας μεταξύ τμημάτων του οργανισμού και θέματα πώς μπορεί να προκύψει αξία συνολικά για τον οργανισμό. Στρατηγικές αγοράς ή κλάδου ή επιχειρηματικές στρατηγικές «Business level strategies» που αφορούν την προσπάθεια της επιχείρησης ή μίας επιχειρηματικής μονάδας να δημιουργήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον κλάδο που λειτουργεί¹⁶.

¹⁶ Θερίου Ν., (2002), Στρατηγική Διοίκηση των Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Κριτική , σ.25-32,175-180

1.7.2. Αξιολόγηση εναλλακτικών προτάσεων

Οι εναλλακτικές προτάσεις των στρατηγικών αποφάσεων που δημιουργήθηκαν μετά το στάδιο της ανάλυσης αξιολογούνται, βλέποντας τα θετικά και τα αρνητικά σημεία τα οποία εντοπίζονται κάτω από τις ακόλουθες ενότητες, στις οποίες απαντώνται σχετικά ερωτήματα.

Εξέταση «καταλληλότητας ή προσπάθεια προσαρμογής» (suitability) της στρατηγικής προς τις συνθήκες του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος. Εδώ εντοπίζεται κατά πόσο μία στρατηγική είναι συμβατή με τις συνθήκες και τα δεδομένα που ισχύουν στον χώρο που δραστηριοποιείται ο οργανισμός, όπως

- εκμεταλλεύονται τα δυνατά σημεία του οργανισμού και διαχειρίζεται τις αδυναμίες;
- εκμεταλλεύεται τις αναδυόμενες νέες ευκαιρίες, αντιμετωπίζονται οι προκύπτουσες απειλές που δημιουργούνται στο πλαίσιο του εξωτερικού περιβάλλοντος;
- είναι συμβατή με την κουλτούρα του οργανισμού;
- λειτουργεί υποστηρικτικά με τους στόχους του οργανισμού και ενισχύει την στρατηγική θέση αυτού;

Εξέταση «εφικτότητας ή δυνατότητας πραγματοποίησης», όπου εξετάζονται οι εναλλακτικές στρατηγικές επιλογές, σχετικά με την αποδοχή που έχουν από τα ενδιαφερόμενα μέρη. Οι αλλαγές που προβλέπονται υποστηρίζονται από τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει ή μπορεί να αναπτύξει ο οργανισμός γι' αυτό και εξετάζονται σχετικά ερωτήματα όπως:

- η παραγωγική ικανότητα του οργανισμού επαρκεί για την κάλυψη της ζήτησης;
- Υπάρχουν αξιόπιστα δίκτυα διανομής που να συνδέουν την παραγωγή και τα σημεία διάθεσης;
- Διαθέτει ο οργανισμός επαρκές και κατάλληλα ικανό ή/και εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό;
- Επαρκούν οι υπάρχοντες χρηματοοικονομικοί πόροι ή υπάρχει η δυνατότητα πρόσβασης σε χρηματοδότηση;

Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής εξαρτάται από παράγοντες που διαφέρουν σε κάθε επιχείρηση και βασίζεται στην ανάλυση που έχει προηγηθεί. Κάθε εναλλακτική προσέγγιση αποσκοπεί σε συγκεκριμένα οφέλη και περιλαμβάνει

κάποιο ποσοστό κινδύνου. Η επιλογή θα γίνει σε ανώτατο διοικητικό επίπεδο και γι' αυτό θα επηρεαστεί εκτός από τα ορθολογικά κριτήρια και από τις αξίες και τις προσδοκίες των ανώτατων στελεχών και όσων συμμετέχουν στην διαμόρφωση της.

1.8. Υλοποίηση και εφαρμογή Στρατηγικής

Το στάδιο υλοποίησης στρατηγικής (strategic implementation) περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες και πράξεις στις οποίες προβαίνει ο οργανισμός προκειμένου να εφαρμοστούν, οι αποφάσεις και τα σχέδια που εκπονήθηκαν στα προηγούμενα στάδια.

Το στάδιο αυτό είναι πολύ σημαντικό και περιλαμβάνει την ετήσια διαμόρφωση στόχων, την ορθολογική κατανομή των πόρων, την διαμόρφωση κατάλληλης οργανωτικής δομής, τη διαμόρφωση πολιτικών αμοιβών, τη διαμόρφωση της κατάλληλης κουλτούρας και την διαχείριση της αλλαγής. Απώτερος στόχος των ανωτέρω είναι η διαχείριση των δυνατοτήτων του οργανισμού προκειμένου να οδηγηθεί στην αποδοτικότερη εφαρμογή των αποφάσεων του προηγούμενου σταδίου¹⁷.

Η υλοποίηση της στρατηγικής έχει μεγαλύτερες πιθανότητες να είναι επιτυχής όταν το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού (στελέχη και εργαζόμενοι) αισθάνονται μέρος του οργανισμού, έχουν καλή γνώση του τρόπου λειτουργίας του και συμμετέχουν στη διαδικασία της διαμόρφωσης της στρατηγικής και της στοχοθεσίας στο μέτρο που τους αναλογεί.

Η διαδικασία εφαρμογής των στρατηγικών σχεδίων περιλαμβάνει:

α) Τα στελέχη που πρέπει να μετατρέψουν το στρατηγικό σχέδιο σε συγκεκριμένες ενέργειες και γι' αυτό πρέπει να διαθέτουν αναλυτική ικανότητα, κρίση και ηγετικές ικανότητες,

β) ένα σημαντικό αριθμό προσώπων που πρέπει να συνεργαστούν υπό την καθοδήγηση των ανωτέρων τους.

Προκειμένου λοιπόν για την επιτυχή υλοποίηση της στρατηγικής, απαιτούνται σειρά ενεργειών ορισμένες από τις οποίες είναι:

¹⁷ Γεωργόπουλος, Ν., (2007), Υλοποίηση Στρατηγικής, τιμητικός τόμος για τον ομότιμο καθηγητή Αριστοκλή Ιγνατιάδη, Δημοσιεύσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας, σ. 121-137.

- Εξασφάλιση των απαιτούμενων χρηματοοικονομικών πόρων
- Διαμόρφωση της κατάλληλης οργανωσιακής υποδομής (οργανόγραμμα, σχέσεις αναφοράς κλπ.)
- Ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος βασισμένο σε θεμελιώδη ικανότητα, όπου ο οργανισμός υπερέχει έναντι των ανταγωνιστών.
- Εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών και καινοτόμων μεθόδων όπως (BPR –Business Process Reengineering, TQM- Total Quality Management, Benchmarking κλπ.)
- Εφαρμογή κατάλληλων πληροφοριακών συστημάτων
- Στελέχωση του οργανισμού με κατάλληλο και επαρκές προσωπικό.

Ένας από τους κρίσιμότερους ανωτέρω παράγοντες επιτυχούς υλοποίησης της στρατηγικής, αποτελεί η στελέχωση του οργανισμού με ικανό και επαρκές προσωπικό, το οποίο θα κληθεί να δραστηριοποιηθεί προκειμένου να οργανωθούν και να εξελιχθούν οι ανωτέρω προαναφερθέντες παράγοντες, για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Επίσης σημαντική είναι η δημιουργία ικανής διοικητικής ομάδας με τις απαιτούμενες ικανότητες, εμπειρίες και κατάλληλο στυλ ηγεσίας, η οποία θα ενστερνίζεται κοινές αξίες και αρχές, τέτοιες ώστε να ταιριάζουν στον οργανισμό και να υποστηρίζουν την στρατηγική του.

Ο ανθρώπινος παράγοντας λοιπόν αποτελεί πολύτιμο πόρο για κάθε οργανισμό που θα πρέπει να τύχει ανάλογης διαχείρισης προκειμένου να καταστεί διακεκριμένη η ικανότητα (distinctive competence) να αποκτήσει ανάλογο δυναμικό όπου θα του επιτρέψει να συντελέσει καθοριστικά στην υλοποίηση της στρατηγικής και να προσδώσει στον οργανισμό περεταίρω αξία.

Σε πολλές περιπτώσεις γίνεται περιοδικά αξιολόγηση της στρατηγικής, προκειμένου να προσδιοριστούν πιθανές δυσλειτουργίες και αποκλίσεις. Η αξιολόγηση της εφαρμογής και η αποτίμηση του βαθμού υλοποίησης θα προσδιορίσει το βαθμό που θα χρειαστούν διορθωτικές ρυθμίσεις στις μεθόδους υλοποίησης ή και ευρύτερες αλλαγές, στους στόχους και στην κατεύθυνση της στρατηγικής¹⁸.

¹⁸ THOMSON, A., STRICKLAND, A., GAMBLE, J., (2010), ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ, Η Αναζήτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, εκδόσεις Utopia, σ.61-62

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο : Επισκόπηση της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

2.1. Εισαγωγή στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

Η σύγχρονη πραγματικότητα διακρίνεται από διαρκείς αλλαγές και πολυπλοκότητα τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο. Ορισμένες από αυτές είναι, η διεθνοποίηση δραστηριοτήτων στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης των αγορών, οι αλλαγές σε σημαντικούς τομείς της οικονομίας και η ανάπτυξη ιδιαίτερων χαρακτηριστικών ανά κλάδο, ο έντονος ανταγωνισμός μεταξύ επιχειρήσεων σε διεθνή και εθνική κλίμακα που συχνά οδηγούν σε συγχωνεύσεις, εξαγορές και αναδιαρθρώσεις οργανισμών. Αλλαγές στο κανονιστικό πλαίσιο (Διεθνές, Ευρωπαϊκό, Εθνικό), η εξέλιξη της τεχνολογίας και η ευρεία χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Η έντονη κινητικότητα σε παγκόσμιο επίπεδο του εργατικού δυναμικού, η εμφάνιση και εξάπλωση νέων μορφών εργασίας καθώς και η ποικιλομορφία στη σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού (ηλικία, εκπαίδευση, εθνικότητα κλπ.)

Το γεγονός αυτό καθιστά επιτακτική την ανάγκη, ο κάθε οργανισμός να επανεξετάζει την οργάνωσή του θέτοντας σαν στρατηγικό ζήτημα την αλλαγή και την αναδιοργάνωσή του προκειμένου να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις.¹⁹ Σε αυτή την αναθεώρηση, σημαντικός παράγοντας είναι το ανθρώπινο στοιχείο με τη διττή του προσέγγιση. Από τη μία πλευρά βρίσκεται ο άνθρωπος ως πολίτης ή/και πελάτης, αποδέκτης του αποτελέσματος της δράσης του οργανισμού, ο οποίος τίθεται στο κέντρο των σύγχρονων συστημάτων διοίκησης. Επιδίωξη είναι η πληρέστερη ικανοποίηση των αναγκών του, που θα προσδώσει σε οποιονδήποτε οργανισμό αξία αλλά και μακροχρόνια πορεία μέσα σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Από την άλλη πλευρά ο άνθρωπος ως εργαζόμενος, ο οποίος με το δυναμικό του θα συμβάλλει ουσιαστικά στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Ο εργαζόμενος, όπως εύστοχα έχει χαρακτηριστεί, αποτελεί τον εσωτερικό πελάτη του οργανισμού, η ικανοποίηση της ανάγκης του οποίου, θα συντελέσει στην ουσιαστική εργασιακή δραστηριοποίηση του εντός του οργανισμού. Φαίνεται λοιπόν πως είναι σημαντικό για ένα οργανισμό που στοχεύει στην αποτελεσματικότερη λειτουργία του, εκτός των

¹⁹ Χυτήρης, Λ., (2019), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, σ. 21-22.

άλλων να επενδύει στην αποτελεσματικότερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του.

2.2. Προσέγγιση της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και της αξιοποίησης αυτού

Το εννοιολογικό περιεχόμενο του όρου διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να αναζητηθεί, στους τρόπους με τους οποίους θα οργανωθεί ο παραγωγικός συντελεστής άνθρωπος, εντός του περιβάλλοντος του οργανισμού, προς την κατεύθυνση της επίτευξης της αποστολής και των στόχων του²⁰ καθώς και στην προσπάθεια δημιουργίας αξίας. Ο A. Mayo στο βιβλίο του, ανθρώπινη αξία της επιχείρησης, αναφέρει ότι «η αξία μίας οντότητας/οργανισμού βρίσκεται στα μάτια του θεατή²¹» επισημαίνοντας ότι, η αντίληψη των ενδιαφερόμενων ομάδων (stakeholders) που αλληλεπιδρούν με τον οργανισμό, είναι σημαντική για τη δέσμευση τους και την ανάπτυξη σχέσης αξίας με τον οργανισμό.

Ο εννοιολογικός προσδιορισμός της λέξης «αξία» αναφέρεται όμως μεταξύ άλλων και α) στην ιδέα ή αρχή που αναγνωρίζεται ως σημαντική για την ζωή και τον πολιτισμό²² β) στην χρησιμότητα ή σπουδαιότητα.²³ Υπό αυτή την έννοια της δημιουργίας αξίας, η αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού είναι, η ενεργοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα μέσα στον οργανωσιακό σχεδιασμό, προς την υλοποίηση της ιδέας ή αρχής που θα προσδώσει περεταίρω χρησιμότητα ή σπουδαιότητα στον οργανισμό.

Ποια είναι η «ιδέα ή αρχή» στον οργανισμό;

Η λέξη «ιδέα» αναφέρεται στα λεξικά ανάμεσα σε άλλα και σε:

- Παράσταση που σχηματίζεται στο νου για τα πράγματα, αισθητά και αφηρημένα (ψυχολ.²⁴)

²⁰ Mondy R. W., Martocchio J.J., επιστημονική επιμέλεια, Κέφης. Β., Θερίου Γ., (2018), Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, εκδόσεις Τζιόλα, Αθήνα, σ.3

²¹ Mayo, A., (2001), The Human Value of the Enterprise, Brealey Publishing, London, pp 19-20.

²² Μπαμπινιώτης, Γ., (2012), Λεξικό για το σχολείο και το γραφείο, ΚΕΝΤΡΟ ΛΕΞΙΚΟΛΟΓΕΙΑΣ ΕΠΕ, ΑΘΗΝΑ, σ. 138.

²³ Τεγόπουλος-Φυτράκης, Ελληνικό Λεξικό, 13 Έκδοση, σ. 79.

²⁴ Μπαμπινιώτης, Γ., Λεξικό για το σχολείο και το γραφείο, ΚΕΝΤΡΟ ΛΕΞΙΚΟΛΟΓΕΙΑΣ ΕΠΕ, ΑΘΗΝΑ 2012, σ. 138.

- Το είδωλο ενός πραγματικού αντικειμένου που σχηματίζεται στο νου²⁵.

Ενώ η λέξη «αρχή» αναφέρεται ανάμεσα σε άλλα και :

- Στο πρώτο σημείο, τοπικό ή χρονικό, από το οποίο ξεκινά κάτι
- Σε θεμελιώδη κανόνα που δεν υπόκειται σε αμφισβήτηση
- Σε κανόνα που ρυθμίζει τη στάση κάποιου²⁶
- Στο τοπικό ή χρονικό σημείο απ' όπου ξεκινά κάποιος κάτι
- Σε θεμελιώδη ηθικό κανόνα
- Στην εξουσία και τα πρόσωπα που την ασκούν²⁷

Οπότε λοιπόν στα πλαίσια ενός οργανισμού, μπορούμε να θεωρήσουμε ότι, η ιδέα αναφέρεται στο όραμα που προβάλλει ο οργανισμός και η αρχή στο πως αυτό προσεγγίζεται μέσα από την αποστολή που καλείται να φέρει σε πέρας, με βάση την προσήλωση στις αξίες/αρχές που έχει καθιερώσει και περεταίρω μέσα από την επιτυχή υλοποίηση των στόχων που θα τεθούν, από την κατάστρωση του στρατηγικού σχεδίου του οργανισμού, το οποίο θα αποτελέσει τον χάρτη που θα κληθούν ακολουθήσουν οι ανθρώπινοι πόροι. Όμως δεν πρέπει να παραγνωρίζεται ότι, τα ανωτέρω θα επιδιωχθούν μέσα στο δυναμικό που θα οριστεί από το πλαίσιο των αξιών, που θέτει ο οργανισμός, της κουλτούρας που τον διέπει και της ηγεσίας που καλείται να ηγηθεί και διευθύνει, δηλαδή να αναλάβει την ευθύνη και να είναι ο οδηγός στην όλη αυτή προσπάθεια.

Η έννοια λοιπόν της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού αναφέρεται στη διαχείριση εργαλείων και επιστημονικών μεθόδων, που άπτονται των ανθρώπινων πόρων και στοχεύουν στη δημιουργία δυναμικής εντός του οργανισμού, με απώτερο σκοπό την δημιουργία αξίας, διαμέσων του συστήματος της στρατηγικής και εν τέλει της επίτευξης των στόχων. Η έννοια της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει τη διαχείριση των μεθόδων εκείνων που θα προσπαθήσουν να ενεργοποιήσουν τη δυναμική του οργανισμού που κρύβεται μέσα στους ανθρώπους του.

²⁵ Τεγόπουλος-Φουτράκης, Ελληνικό Λεξικό, 13 Έκδοση, σ. 79.

²⁶ Μπαμπινιώτης, Γ., Λεξικό για το σχολείο και το γραφείο, ΚΕΝΤΡΟ ΛΕΞΙΚΟΛΟΓΕΙΑΣ ΕΠΕ, ΑΘΗΝΑ 2012, σ. 189.

²⁷ Τεγόπουλος-Φουτράκης, Ελληνικό Λεξικό, 13 Έκδοση, σ. 113.

Σε αυτήν την προσπάθεια σημαντικό ρόλο αναλαμβάνουν οι έχοντες θέση ευθύνης που ασκούν καθήκοντα διοίκησης και ηγεσίας σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας και συμβάλλουν προς την επίτευξη του οράματος, της αποστολής και των στόχων. Οι έχοντες θέση ευθύνης δραστηριοποιούνται και διαμορφώνουν την κουλτούρα του οργανισμού και υποστηρίζουν ή αγνοούν το σύστημα αξιών που ενδεχομένως υπάρχει στον οργανισμό. Όσοι ασκούν καθήκοντα διοίκησης και ηγεσίας, προκειμένου να επιτελέσουν το έργο τους βασίζονται στην αξιοποίηση των ανθρώπων που ηγούνται, γεγονός που προϋποθέτει την αποτελεσματική διαχείριση των μεθόδων που τους παρέχει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.

Επίσης όλα τα άτομα εντός του οργανισμού που φέρουν την ευθύνη της διαχείρισης θεμάτων που άπτονται του ανθρώπινου δυναμικού, αντιμετωπίζουν πλήθος προκλήσεων που προκύπτουν από το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Σε μία ανταγωνιστική παγκόσμια κλίμακα, με διαρκείς αλλαγές στο ρυθμιστικό πλαίσιο (πολιτικό, νομικό, οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό κ.α), οι οργανισμοί οδηγούνται ολοένα και περισσότερο να διερευνήσουν τις δαπάνες και την παραγωγικότητα τους. Είναι λοιπόν ιδιαίτερα σημαντικό όλα τα στελέχη του οργανισμού που σχετίζονται άμεσα με θέματα που άπτονται του ανθρώπινου δυναμικού, να είναι κατάλληλα καταρτισμένα και να χειρίζονται τα σχετικά ζητήματα με ιδιαίτερη προσοχή καθώς αυτά θα επιδράσουν θετικά ή αρνητικά στη δημιουργία δυναμικής εντός του οργανισμού και θα επηρεάσουν άμεσα ή έμμεσα την λειτουργία αυτού.

2.2. Η ιστορική εξέλιξη του ρόλου της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η ανάγκη οργάνωσης και διαχείρισης της εργασίας ώστε να συντελέσει στην αποτελεσματική λειτουργία και επιβίωση του οργανισμού οδήγησε διαχρονικά στην εξέλιξη του ρόλου της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Στις αρχές εικοστού αιώνα εμφανίζονται στις βιομηχανίες, άτομα που είχαν ως αντικείμενο εργασίας την αντιμετώπιση των προβλημάτων (εργασιακών, υγείας κλπ.) των εργαζομένων, τα αποκαλούμενα στελέχη πρόνοιας. Στη συνέχεια καθώς εξελίσσεται η γραφειοκρατική οργάνωση στους οργανισμούς, αναπτύσσεται και ο ρόλος στελεχών γραφειοκράτη που βασίζει τη δουλειά του, στις αρχές της αναπτυσσόμενης επιστήμης της

Διοίκησης. Αντικείμενο της εργασίας τους είναι, η επιστημονική προσέγγιση των λειτουργιών του προσωπικού όπως, η επιλογή του προσωπικού, η εκπαίδευση, η ανάθεση αρμοδιοτήτων, η αποτελεσματικότερη εργασία και η εξέλιξη των ατόμων. Από το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο στη Βόρεια Αμερική όσο και στη Δυτική Ευρώπη η διοίκηση προσωπικού αναφέρεται στη στελέχωση από εξειδικευμένα άτομα με ανάλογες σπουδές. Είναι η εποχή όπου αναπτύσσεται έντονη δράση των συνδικάτων, δημιουργούνται συγκρούσεις μεταξύ εργοδοτών και υπαλλήλων. Τα στελέχη προσωπικού καλούνται να αναλάβουν το ρόλο του διαπραγματευτή και του μεσολαβητή μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου. Στη συνέχεια με την εμφάνιση της συστημικής θεωρίας στο χώρο της Διοικητικής επιστήμης και της θεώρησης της επιχείρησης ως οργανισμού ή/και συστήματος που αποτελείται από αλληλοσυμπληρούμενα μέρη, οδήγησε τη διοίκηση προσωπικού σε πιο τεχνοκρατικό επίπεδο, με στόχο την διαχείριση των ανθρώπων ως μέρος ενός ευρύτερου συνόλου, του οργανισμού, που αλληλεπιδρούν και συντελούν στην αποτελεσματική λειτουργία αυτού.

Από το 1980 ο όρος «διοίκηση προσωπικού» εξελίσσεται σε «διοίκηση ανθρώπινων πόρων» σηματοδοτώντας την αντιμετώπιση του προσωπικού ως ένα ουσιαστικό πόρο του οργανισμού, που μπορεί να αξιοποιηθεί κατάλληλα ώστε να οδηγήσει στα επιθυμητά αποτελέσματα. Με αυτό τον τρόπο, ο ρόλος του στελέχους της διοίκησης ανθρώπινων πόρων εξελίχθηκε σε αναλυτή-προγραμματιστή όπου ασχολείται με την ανάλυση της αγοράς εργασίας και τον προγραμματισμό, την ανάπτυξη και την εξέλιξη των εργαζομένων κ.α. προς την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Τέλος κατά τη δεκαετία του 1990 εμφανίζεται αρχικά η προοπτική της συμμετοχής των στελεχών της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, στη διαμόρφωση της στρατηγικής του οργανισμού. Προκύπτει λοιπόν και ο όρος της «στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων» σηματοδοτώντας την ουσιαστική συμβολή που επιτελεί ο άνθρωπος παράγοντας στην υλοποίηση της στρατηγικής και των στόχων του οργανισμού, μεταβάλλοντας έτσι τον αντίστοιχο ρόλο του στελέχους της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε στρατηγικό- συμβουλευτικό²⁸.

²⁸ Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς Δ., (2016), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, σ. 65-74.

Πίνακας2.1: Εξέλιξη του Ρόλου του Υπεύθυνου Ανθρώπινου Δυναμικού

Περίοδος	Ρόλος Υπεύθυνου ΔΑΔ
Τέλη 19ου- Αρχές 20ου αιώνα	Στέλεχος Πρόνοιας
1920-1940	Γραφειοκράτης – Ανθρωπιστής
Μετά το Β παγκόσμιο πόλεμο	Διαπραγματευτής Μεσολαβητής
1960-1980	Οργανωτικός τεχνοκράτης
1980-1990	Αναλυτής προγραμματιστής Ανθρώπινου Δυναμικού
1990-Σήμερα	Σύμβουλος Στρατηγικής Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού

Σημείωση: Αναδημοσίευση από το βιβλίο των Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ., (2016), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, εκδόσεις Ε. Μπένου, σελ 66

2.3. Ρόλοι των μονάδων Ανθρώπινου Δυναμικού

Τα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού σε διαφορετικούς οργανισμούς, δεν επιτελούν ίδιους ρόλους και αρμοδιότητες καθώς αυτά βρίσκονται σε εξάρτηση με το μέγεθος της εταιρείας, τον κλάδο, τα συστήματα, την εσωτερική οργάνωση, τα χαρακτηριστικά της σύνθεσης των εργαζομένων κ.α.

Οι κύριες λειτουργίες που αναπτύσσουν συνήθως οι μονάδες Ανθρώπινου Δυναμικού εντός των οργανισμών αποτελούν, ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού, η προσέλκυση και η επιλογή, η αξιολόγηση και διαχείριση της απόδοσης, οι αμοιβές και οι παροχές καθώς και η υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων αλλά και η διαχείριση των εργασιακών σχέσεων.

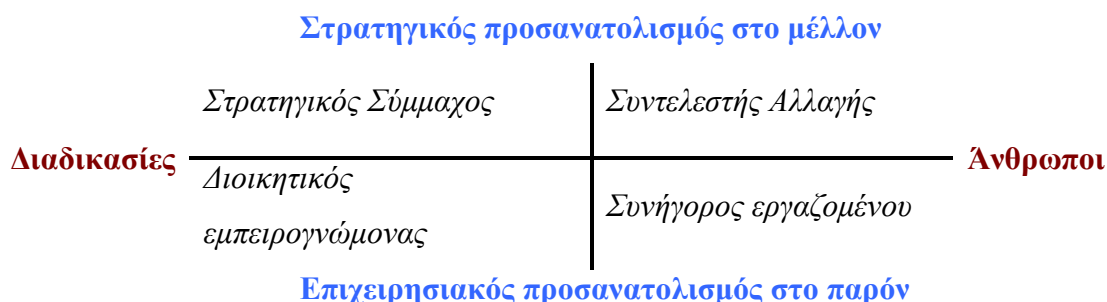
Επιπρόσθετα αναπτύσσονται και άλλες ευρύτερες αρμοδιότητες οι οποίες προσδίδουν αξία και αυξάνουν την επίδραση της λειτουργίας της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού όπως, η υποστήριξη και επικοινωνία του οράματος και των αξιών της διοίκησης, η ανάπτυξη ηγεσίας, η καλλιέργεια κατάλληλης οργανωσιακής κουλτούρας και κλίματος εμπιστοσύνης, η εσωτερική επικοινωνία, η

διαλειτουργικότητα και η ομαδική συνεργασία, η διαχείριση της γνώσης, τα προγράμματα ολικής ποιότητας, η παρακίνηση και η διαχείριση της απόδοσης.

Σε ορισμένους οργανισμούς η μονάδα (διεύθυνση ή τμήμα) ανθρώπινου δυναμικού έχει αποκλειστικά την αρμοδιότητα, των ανωτέρω λειτουργιών ενώ σε άλλους, μοιράζεται τις αρμοδιότητες με εκτελεστικά γραμμικά στελέχη των λοιπών λειτουργικών μονάδων, όπως της παραγωγής, των οικονομικών, της τεχνολογίας. Σε κάποιους οργανισμούς η λειτουργική μονάδα ανθρώπινου δυναμικού λαμβάνει αποκλειστικά τις αποφάσεις σχετικά με τις ανωτέρω αρμοδιότητες, ενώ σε άλλους επιτελεί συμβουλευτικό ρόλο προς τα διευθυντικά στελέχη.

Οι αρμοδιότητες και ο ρόλος στελεχών ανθρώπινου δυναμικού παρουσιάζεται στο κατωτέρω διάγραμμα. Στον κάθετο άξονα προσδιορίζεται ο στρατηγικός ρόλος, έναντι σημερινού επιχειρησιακού προσανατολισμού και στον οριζόντιο προσδιορίζεται η έμφαση ανάμεσα στις διαδικασίες ή στον ανθρώπινο παράγοντα.

Διάγραμμα2.1: Ρόλοι του Ανθρώπινου Δυναμικού στη διαμόρφωση ενός ανταγωνιστικού οργανισμού



Πηγή: Noe R., Hollenbeck J., Gerhat B., Wright B., (2000), Human Resource Management, *Gaining a competitive advantage*, Third Edition, p564-566.

Οι ρόλοι που μπορεί να διαδραματίζουν τα στελέχη της ΔΑΔ (Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού) ποικίλουν και εξελίσσονται με την πάροδο του χρόνου. Αρχικά δόθηκε έμφαση σε μία περισσότερο διαχειριστική-διοικητική λειτουργία ενώ με την πάροδο του χρόνου εξελίχθηκε αναλαμβάνοντας ευρύτερες αρμοδιότητες φτάνοντας στις μέρες μας στο ρόλο του στρατηγικού συμμάχου.

Διοικητικός εμπειρογνώμονας: ο ρόλος αυτός περιλαμβάνει το σχεδιασμό και την υλοποίηση αποτελεσματικών πολιτικών, πρακτικών, διαδικασιών και

συστημάτων διοίκησης ανθρώπινων πόρων, όπως είναι οι διαδικασίες της επιλογής, κατάρτισης, εξέλιξης, διαχείρισης απόδοσης κ.α.

Συνήγορος εργαζομένων: ο ρόλος αυτός επικεντρώνεται στην ανάπτυξη της δέσμευσης των εργαζομένων και έχει ουσιαστική συμβολή στους οργανισμούς που επιθυμούν να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω των ανθρώπων.

Στρατηγικός σύμμαχος: αποτελεί καθοριστικό ρόλο καθώς αποσκοπεί να ευθυγραμμίσει της επιχειρηματικές στρατηγικές, με τις πολιτικές και τις διαδικασίες της μονάδας του Ανθρώπινου Δυναμικού, αποσκοπώντας στην επιτυχή εφαρμογή στρατηγικής του οργανισμού.

Συντελεστής αλλαγής: Σήμερα ολοένα και περισσότεροι οργανισμοί υπόκεινται σε μία διαδικασία μετασχηματισμού. Προκειμένου να εξασφαλίσουν την επιτυχή πορεία τους στο μέλλον, ο ρόλος του στελέχους/συντελεστή της αλλαγής είναι αυτός που καλείται να συνδράμει τον οργανισμό, ώστε να καταφέρει να επιβιώσει μέσα στο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η ικανότητα του οργανισμού να εξελίσσεται και να διαχειρίζεται την αλλαγή θα συντελέσει ουσιαστικά στην επιτυχή πορεία του στο μέλλον. Προκειμένου να αντιμετωπιστούν λοιπόν οι ολοένα και αυξανόμενες προκλήσεις που προκύπτουν από ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, είναι επιτακτική η μετατόπιση του κέντρου βάρους, από τις διοικητικές δραστηριότητες στις στρατηγικές που οδηγούν στο μέλλον. Ένας επιπρόσθετος λόγος που συντελεί στη μείωση του διοικητικού ρόλου της μονάδας του ανθρώπινου δυναμικού, αποτελεί η τεχνολογία καθώς πλέον μπορεί να επιτελέσει πολλές από τις διοικητικές λειτουργίες, όπως διαχείριση πληροφοριακών στοιχείων των υπαλλήλων, ενημέρωση τους μέσω εσωτερικού δικτύου σχετικά με θέματα παροχών, προγράμματα κατάρτισης²⁹ κλπ. Είναι επίσης σημαντικό να σημειωθεί ότι τους ρόλους/αρμοδιότητες της μονάδας του ανθρώπινου δυναμικού επιτελούν και τα στελέχη γραμμής στους διάφορους τομείς και λειτουργίες του οργανισμού.

²⁹ Noe R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P., (2006) Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων, Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, Τόμος Α, εκδόσεις Παπαζήση, σ. 9-13.

2.4. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και σχέση με τη Στρατηγική Διοίκηση

Η Στρατηγική Διοίκηση συνιστά μία διαδικασία, όπου ο οργανισμός προσπαθεί να αντιμετωπίσει τις ανταγωνιστικές προκλήσεις που τίθενται στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται. Όπως ήδη αναφέραμε μπορεί να θεωρηθεί σαν ένα πρότυπο ή σχέδιο που συμπεριλαμβάνει τους σημαντικότερους στόχους, τις πολιτικές καθώς και σειρά δράσεων του οργανισμού σε ένα συνεκτικό σύνολο. Είναι η διαδικασία ανάπτυξης στρατηγικών για την επίτευξη στόχων του οργανισμού, υπό τις δεδομένες συνθήκες του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού.

Η διαμόρφωση της στρατηγικής, γίνεται σε ανώτατο διοικητικό επίπεδο. Προηγείται η ανάλυση του ανταγωνισμού καθώς και η ανάλυση swot, συνεξετάζονται οι εναλλακτικές στρατηγικές και συγκρίνονται μεταξύ τους προκειμένου να γίνει εκτίμηση των ικανοτήτων που διαθέτει ο οργανισμός και θέματα που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό προκειμένου να προσδιοριστούν, οι πόροι που απαιτούνται (χρηματικοί, υλικοί, ανθρώπινοι οργανωτικοί κλπ.) με στόχο την υλοποίηση της στρατηγικής.

Στο στάδιο της υλοποίησης της στρατηγικής κάθε οργανισμός προσπαθεί να εφαρμόσει το σχέδιο που έχει επιλεγεί γεγονός που περιλαμβάνει ζητήματα που σχετίζονται με τη δομή του οργανισμού καθώς και τη διασφάλιση ότι ο οργανισμός έχει ικανούς υπαλλήλους, οι οποίοι διαθέτουν τις ικανότητες για να φέρουν τους στόχους του οργανισμού σε πέρας καθώς και στην ανάπτυξη πρακτικών διαχείρισης της απόδοσης που προσανατολίζουν τους υπαλλήλους προς τους στόχους του οργανισμού κλπ. Τα τελευταία χρόνια αναγνωρίζεται ότι η επιτυχία της διαδικασίας στρατηγικής διοίκησης βασίζεται στη συμβολή και στη σχέση που αναπτύσσεται με τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Τα είδη των σχέσεων που μπορούν να αναπτυχθούν είναι:

Διοικητική σχέση: Η μονάδα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ασχολείται αποκλειστικά με διοικητικές δραστηριότητες και είναι εντελώς αποκομμένη από οποιαδήποτε συμμετοχή τόσο στη διαδικασία της διαμόρφωσης όσο και στην υλοποίηση της στρατηγικής.

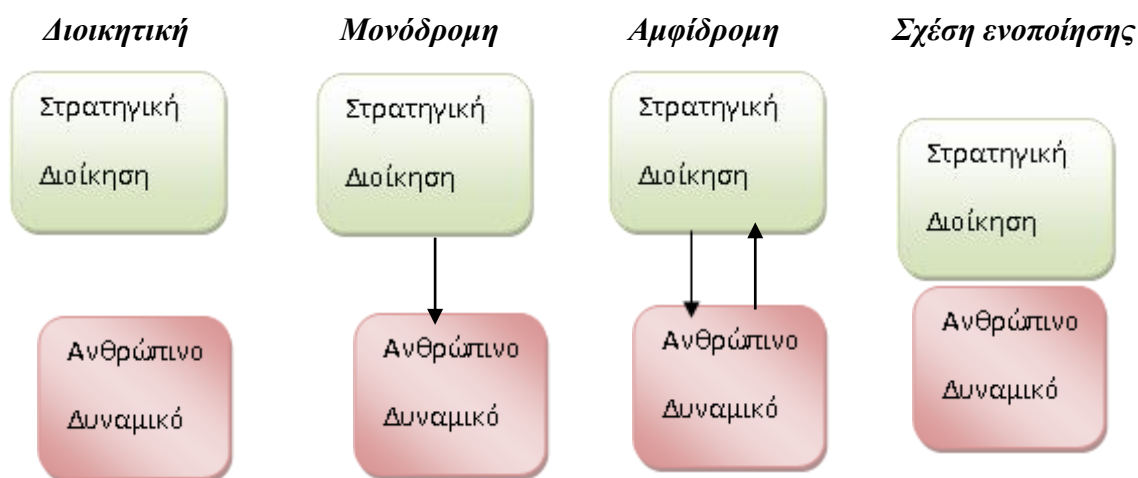
Μονόδρομη σχέση: Αρχικά η μονάδα στρατηγικού σχεδιασμού του οργανισμού διαμορφώνει το στρατηγικό σχέδιο και έπειτα ενημερώνει τη διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού σχετικά με αυτό. Επικρατεί η εσφαλμένη αντίληψη πως αυτή

η μονόδρομη σχέση μπορεί να χαρακτηριστεί ως στρατηγική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού καθώς ο ρόλος που διαδραματίζει η λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού είναι να σχεδιάζει συστήματα και προγράμματα που υλοποιούν το στρατηγικό σχέδιο. Παρόλο που εδώ αναγνωρίζεται η σημασία της λειτουργίας δυναμικού στην υλοποίηση του στρατηγικού σχεδίου, δεν επιτρέπει να εξεταστούν θέματα σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό κατά το στάδιο της διαμόρφωσης του στρατηγικού σχεδίου, με αποτέλεσμα να διαμορφώνονται στρατηγικά σχέδια, τα οποία στο τέλος είναι πολύ πιθανόν να μην μπορούν να υλοποιηθούν.

Αμφίδρομη σχέση: Σε αντίθεση με τη μονόδρομη σχέση εδώ εξετάζονται θέματα σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό κατά τη διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής. Αρχικά η μονάδα στρατηγικού σχεδιασμού ενημερώνει τη μονάδα ανθρώπινου δυναμικού για τις εναλλακτικές στρατηγικές που εξετάζονται. Στη συνέχεια στελέχη της μονάδας ανθρώπινου δυναμικού αναλύουν τις επιπτώσεις των διαφόρων στρατηγικών στο ανθρώπινο δυναμικό και παρουσιάζουν τα αποτελέσματα της ανάλυσής τους στη μονάδα στρατηγικού σχεδιασμού. Η μονάδα στρατηγικού σχεδιασμού λαμβάνει υπόψη της την ανάλυση αυτή και προβαίνει στη διαμόρφωση στρατηγικού σχεδίου, διαβιβάζοντας στη συνέχεια στη μονάδα ανθρώπινου δυναμικού το σχέδιο αυτό προκειμένου να αναπτύξει πολιτικές και διαδικασίες για την υλοποίηση του σχεδίου. Υπάρχει δηλαδή όπως διαπιστώνεται μία σχέση αλληλεξάρτησης.

Σχέση ενοποίησης: Συνιστά μία δυναμική και συνεχή αλληλεπίδραση, αφού σε αρκετές περιπτώσεις το στέλεχος της μονάδας ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί πλήρες μέλος, της εκτελεστικής ομάδας των ανώτατων στελεχών και συμμετέχει άμεσα στη διαμόρφωση και την εφαρμογή της στρατηγικής, παρέχοντας κατά τη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού πληροφορίες σχετικά με το προσωπικό του οργανισμού, π.χ. τις υπάρχουσες ικανότητες και με αυτό τον τρόπο βοηθά τα ανώτατα στελέχη να προσεγγίσουν την κατάλληλη στρατηγική (νέα μηχανήματα ή τεχνολογία απαιτούν νέες δεξιότητες του προσωπικού προκειμένου να λειτουργήσουν). Μόλις λοιπόν επιλεγεί η στρατηγική του οργανισμού, ο ρόλος της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού προσανατολίζεται προς την ανάπτυξη πολιτικών και διαδικασιών που θα παρέχουν στο ανθρώπινο δυναμικό τις απαιτούμενες δεξιότητες και θα ευθυγραμμίσουν την δράση του, με τους στόχους του οργανισμού.

Διάγραμμα 2.2: Σχέση Ανθρώπινου Δυναμικού και Στρατηγικής Διοίκησης



Σημείωση: Αναδημοσίευση από το βιβλίο Noe, R., Hollenbech, J., Gerhart, B., Wright, P., (2000), *Human Resource Management, Gaining a Competitive Advantage, Third Edition*, Irwin Mc Graw-Hill, σ.46

2.5. Προσέγγιση και λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Με τον όρο Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αναφερόμαστε στην οργανωμένη διοικητική προσπάθεια που αναπτύσσεται στον οργανισμό, προκειμένου να καταστεί δυνατή η αποτελεσματικότερη και παραγωγικότερη ενεργοποίηση, του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού θεωρώντας το, ως το εν δυνάμει θεμελιώδες ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που μπορεί να συμβάλλει τόσο στην επιχειρησιακή στρατηγική, όσο και στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού³⁰. Αυτό περιλαμβάνει όλες τις πολιτικές, διαδικασίες, πρακτικές και τα συστήματα που εφαρμόζονται στην καθημερινή λειτουργία του οργανισμού και επηρεάζουν τη δυναμική των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο. Η στρατηγική θεώρηση που διέπει

³⁰ Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ., (2016), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, εκδόσεις Ε. Μπένου, σ. 22

αυτές τις λειτουργίες αποσκοπεί να επιδράσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στα αποτελέσματα του οργανισμού³¹

Διάγραμμα 2.3: Λειτουργίες της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού



Σημείωση: Αναδημοσίευση από το βιβλίο Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P., (2000), *Human Resource Management, Gaining a Competitive Advantage*, Third Edition, Irwin Mc Graw-Hill, σ.4

Οι κύριες λειτουργίες που αποδίδονται στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνουν τα κατωτέρω:

2.5.1. Στελέχωση

Αναφέρεται στην ευρύτερη διαδικασία κατά την οποία ο οργανισμός επιδιώκει να στελεχωθεί από επαρκές προσωπικό σε αριθμητική ποσότητα αλλά και με τις κατάλληλες δεξιότητες που απαιτούνται από τις θέσεις εργασίας που πρόκειται να καταλάβουν. Αυτά αναλύονται περεταίρω στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού (hr planning), την προσέλκυση (recruitment) και εν τέλει την επιλογή (selection).

2.5.2. Κατάρτιση περιγραφών Θέσεων εργασίας

Με τον όρο περιγραφή θέσης εργασίας αναφερόμαστε σε μία φόρμα που περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες που πρέπει να γνωρίζει ο κάτοχος

³¹ Noe R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P., (2006) *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων*, Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, Τόμος Α, εκδόσεις Παπαζήση, σ. 4

μίας θέσης εργασίας και οι οποίες περιλαμβάνουν, τον τίτλο της θέσης εργασίας, μία σύντομη περίληψη αυτής, τις ευθύνες τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις που αναλαμβάνει ο κάτοχος της θέσης, τα πρότυπα απόδοσης, το περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας, τις σχέσεις αναφοράς και τις ανάγκες επικοινωνίας καθώς και όλα τα απαιτούμενα στοιχεία προκειμένου να ενημερωθεί πλήρως κάθε υποψήφιος κάτοχος της θέσης εργασίας.

Με τον όρο ανάλυση εργασίας αναφερόμαστε σε ένα εργαλείο προσδιορισμού των καθηκόντων των γνώσεων και των δεξιοτήτων που είναι απαραίτητες για την εκτέλεση μιας εργασίας σε έναν οργανισμό. Ανάλυση εργασίας δηλαδή, ορίζεται ως η διαδικασία μέσω της οποίας καθορίζονται το σύνολο των καθηκόντων καθώς και τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτουν τα άτομα που θα στελεχώσουν τις θέσεις εργασίας ενός οργανισμού προκειμένου να πετύχουν τους στόχους του. Στην ανάλυση εργασίας καταγράφονται και αναλύονται τα στοιχεία για το πώς εκτελείται μία συγκεκριμένη εργασία, ποιες είναι οι κύριες ευθύνες και τα καθήκοντα του κατόχου, οι γνώσεις και οι δεξιότητες που απαιτούνται, τα πρότυπα επιδόσεων, ποιες είναι οι σχέσεις αναφοράς και λογοδοσίας, ποιες είναι οι συνθήκες κάτω από τις οποίες εκτελείται η εργασία και οι ενδεχόμενοι κίνδυνοι.

Η ανάλυση εργασίας είναι απαραίτητο να γίνεται είτε όταν ξεκινάει μία νέα επιχείρηση, είτε όταν δημιουργούνται νέες θέσεις εργασίας στον οργανισμό είτε τέλος όταν έχουν γίνει σημαντικές μεταβολές σε θέσεις εργασίας εξαιτίας των εξελίξεων στις τεχνολογίες, στα συστήματα και στις διαδικασίες. Οι αναλύσεις των θέσεων εργασίας περιλαμβάνουν πληροφορίες που αξιοποιούνται για τη σύνταξη των περιγραφών θέσεων εργασίας. Όταν αναφερόμαστε στα ελάχιστα απαιτούμενα προσόντα που πρέπει να διαθέτει ο κάτοχος μιας θέσης προκειμένου να εκτελέσει επιτυχώς μία συγκεκριμένη εργασία, αναφερόμαστε στις προδιαγραφές εργασίας. Ο τρόπος με τον οποίο συγκεντρώνονται τα στοιχεία και οι πληροφορίες που αποτυπώνονται στην ανάλυση θέσεων εργασίας, ποικίλει και μπορεί να γίνεται με τη χρήση ερωτηματολογίων, συνεντεύξεων, παρατήρησης των εργαζομένων κατά τη διάρκεια της εργασίας τους κ.α. τόσο από εργαζόμενους της επιχείρησης όσο και από εξωτερικούς αναλυτές. Τα στοιχεία που προκύπτουν από τις αναλύσεις θέσεων εργασίας χρησιμοποιούνται για τη σύνταξη τόσο των περιγραφών όσο και των προδιαγραφών θέσεων εργασίας και χρησιμοποιούνται σε όλες τις διαδικασίες της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Στην προσέλκυση και στελέχωση του προσωπικού, προκειμένου να γνωρίζουμε τα χαρακτηριστικά που αναφέρονται στην περιγραφή θέσης εργασίας και που πρέπει να διαθέτουν οι υποψήφιοι, καθώς επίσης και προκειμένου να καθοριστούν οι ανάγκες της εκπαίδευσης μέσω των γνώσεων ή των δεξιοτήτων και ικανοτήτων που απαιτείται να έχει κάθε κάτοχος θέσης εργασίας, απαιτείται να υπάρχουν περιγραφές θέσεων εργασίας. Προκειμένου να διενεργηθεί η αξιολόγηση της απόδοσης, είναι απαραίτητο να προσδιορίζεται ποιες είναι οι ευθύνες και υποχρεώσεις του ατόμου ενώ αντίστοιχα οι θέσεις εργασίας που απαιτούν περισσότερες ικανότητες, γνώσεις και δεξιότητες έχουν μεγαλύτερη αξία από κάποιες άλλες και άρα οι κάτοχοί τους θα λαμβάνουν υψηλότερες αμοιβές. Επίσης με τις περιγραφές θέσεων εργασίας οι εργοδότες ενημερώνουν τους εργαζόμενους για τους κινδύνους που περιλαμβάνονται σε μία θέση εργασίας αλλά και τις σχέσεις αναφοράς και λογοδοσίας που υπάρχουν μεταξύ των διαφόρων θέσεων³².

2.5.3. Προγραμματισμός Ανθρώπινου δυναμικού

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού αναφέρεται στην συστηματική δραστηριότητα με την οποία εντοπίζονται οι μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού σε ανθρώπινο δυναμικό τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά.

Αποτελεί μία σύνθετη λειτουργία που διαφέρει σε κάθε οργανισμό. Βασικές του δραστηριότητες είναι η ανάλυση της ζήτησης και της προσφοράς ανθρώπινου δυναμικού στο εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον, η προσπάθεια πρόβλεψης των αναγκών του οργανισμού σε ανθρώπινο δυναμικό, η κατάρτιση πλάνου για την εξασφάλιση αυτού σε ποσοτικό και ποιοτικό επίπεδο, και η ορθολογική διαχείριση του υπάρχοντος προσωπικού.

Αρχικά απαιτείται μελέτη της στρατηγικής του οργανισμού, των επιχειρηματικών σχεδίων, της διάρθρωσης του προσωπικού και της κατανομής αυτού στα διάφορα τμήματα του οργανισμού. Γίνεται ανάλυση τόσο της εξωτερικής αγοράς, όσο και της εσωτερικής προσφοράς και ζήτησης προσωπικού στα διάφορα μέρη του οργανισμού. Επιχειρείται πρόβλεψη των αναγκών για προσωπικό που βασίζεται στις

³² Mondy R. W., Martocchio J.J., επιστημονική επιμέλεια, Κέφης. Β., Θερίου Γ., (2018), Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, εκδόσεις Τζιόλα, Αθήνα, σ. 114-122.

εκτιμώμενες μεταβολές του προσωπικού δηλαδή αποχωρήσεις, συνταξιοδοτήσεις, κινητικότητα, προαγωγές κλπ. εντός του οργανισμού.

Προσδιορίζονται λοιπόν οι ανάγκες για προσωπικό, με βάση τις οποίες καταρτίζεται σχεδιασμός προγράμματος που περιλαμβάνει, αποφάσεις που αφορούν προσλήψεις, σχέδια κινητικότητας, αναδιοργάνωσης, εκπαίδευσης, επιμόρφωση και αναβάθμιση δεξιοτήτων. Καθοριστικός παράγοντας είναι ο προϋπολογισμός που διατίθεται προκειμένου να καλυφθεί το σχετικό κόστος των εναλλακτικών σχεδίων όπως π.χ. πρόσληψης, επιμόρφωσης προκειμένου ο προγραμματισμός να κινείται σε ρεαλιστική βάση.

Παρόλο λοιπόν που περιλαμβάνει πολλές επιμέρους ενέργειες και λειτουργίες αυτές πρέπει να αποτελούν μία αλληλεξαρτώμενη και ενιαία διαδικασία. Σημαντικό είναι να αναφερθεί η παρακολούθηση της υλοποίησης των σχεδίων και η αξιολόγηση αυτών προκειμένου να προσδιοριστεί ο βαθμός εκπλήρωσης των τεθέντων χρονοδιαγραμμάτων και στόχων.

2.5.4. Προσέλκυση Ανθρώπινου Δυναμικού

Με τον όρο αυτό χαρακτηρίζουμε τις διαδικασίες προκειμένου να εντοπισθούν και να προσελκυσθούν κατάλληλα πρόσωπα (ποιοτικά και ποσοτικά) για την επιλογή και κάλυψη των εργασιακών αναγκών του οργανισμού, τόσο εξωτερικά όσο και εσωτερικά. Επιδίωξη σε αυτό το στάδιο είναι η έγκαιρη προσέλκυση επαρκούς αριθμού κατάλληλων υποψηφίων με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Για να επιτευχθεί αυτό σημαντικό είναι να γίνει³³:

Α) Έγκαιρη γνωστοποίηση των αναγκών του οργανισμού για τις κενές θέσεις, με την επιλογή των πιο αποτελεσματικών μέσων.

Β) Γνωστοποίηση μόνο των απαιτούμενων και ουσιαστικών πληροφοριών σχετικά με τη θέση εργασίας ώστε να υποκινηθούν και να υποβάλλουν αίτηση μόνο κατάλληλα πρόσωπα.

Το μέσο που θα χρησιμοποιηθεί προκειμένου να κοινοποιηθεί η ανάγκη στελέχωσης και να υλοποιηθεί η προσέλκυση των υποψηφίων είναι η προκήρυξη της θέσης εργασίας, δηλαδή η συνοπτική παρουσίαση των χαρακτηριστικών των θέσεων εργασίας, τα απαιτούμενα προσόντα και βασικές πληροφορίες για τον οργανισμό.

³³ Χυτήρης, Λ., (2019), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, σ. 105-128

Οι πηγές που θα χρησιμοποιηθούν προκειμένου να γίνει η προσέλκυση προσωπικού είναι: α) εσωτερικές όπως: βάσεις δεδομένων, συστάσεις, σύστημα προαγωγών και μεταθέσεων, ασκούμενοι φοιτητές μέσω προγραμμάτων πρακτικών ασκήσεων, ηλεκτρονικά μέσα, εσωτερικό intranet. β) Εξωτερικές όπως γραφεία διασύνδεσης εκπαιδευτικών ιδρυμάτων (πανεπιστήμια και κολλέγια), συνεργασίες με επαγγελματικές σχολές, συμμετοχή σε ημέρες καριέρας (όπου συναντώνται φοιτητές προπτυχιακοί ή μεταπτυχιακοί, τελειόφοιτοι με στελέχη επιχειρήσεων). Επίσης προσέλκυση γίνεται, τόσο από εξειδικευμένα γραφεία ευρέσεως εργασίας, εξωτερικούς συμβούλους, τους ανταγωνιστές, όσο και από επαγγελματικές ενώσεις και σωματεία. Επιπλέον σύγχρονα μέσα προσέλκυσης αποτελούν η εταιρικές ιστοσελίδες, όπως και ιστοσελίδες εταιρειών προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού, καθώς και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

Προκειμένου να προσελκυσθούν υποψήφιοι με ξεχωριστά προσόντα ή/και εμπειρία σημαντικό είναι για τον οργανισμό να προβάλλει στους υποψηφίους μία πρόταση αξίας (employee value proposition). Αυτό περιλαμβάνει την δημιουργία μίας εικόνας εμπιστοσύνης στην αγορά εργασίας, την απόκτηση φήμης ως εργοδότη έναντι του ανταγωνισμού και την παροχή ενός δελεαστικού εργασιακού πακέτου (συνθήκες εργασίας, παροχές, προοπτικές εξέλιξης και ανάπτυξης). Η δημιουργία εικόνας εργοδότη που αξίζει κανείς να εργαστεί (great place to work) ή εργοδότη πρώτης επιλογής (employer of choice) είναι σημαντική στην προσπάθεια ο οργανισμός να παρουσιάσει μία πρόταση αξίας προκειμένου να προσελκύσει ικανό και άξιο προσωπικό να εργαστεί σε αυτόν.

2.5.5. Επιλογή

Αφού ολοκληρωθεί η διαδικασία της προσέλκυσης προσωπικού, ακολουθεί το στάδιο της επιλογής όπου στόχος είναι να προσδιοριστούν οι καταλληλότεροι για κάθε θέση εργασίας και να ληφθεί η απόφαση για την επιλογή τους. Βασικά κριτήρια θα αποτελέσουν οι προδιαγραφές που τίθενται από την κάθε θέση εργασίας. Κρίσιμα σημεία για τον οργανισμό κατά την διαδικασία επιλογής υποψηφίου είναι:

- Η προσοχή για την ενδεχόμενη απομάκρυνση λόγω εσφαλμένης εκτίμησης περί καταλληλότητας του υποψηφίου (επιλογή μη κατάλληλου ατόμου ή απόρριψη κατάλληλου).
- Το κόστος της διαδικασίας να γίνεται σε λογικά επίπεδα.

- Η διαδικασία θα πρέπει να διεξάγεται με τη δέουσα επιμέλεια καθώς θα επηρεάσει την εικόνα του οργανισμού.³⁴

Η αξία που συνεισφέρει το στάδιο / διαδικασία της επιλογής προσωπικού στον οργανισμό είναι ουσιαστικό καθώς επιδιώκει να διασφαλίσει ότι ικανά άτομα θα στελεχώσουν το έμπυχο δυναμικό του, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του στρατηγικού πλάνου του οργανισμού. Η σωστή επιλογή προσωπικού θα οδηγήσει σε άτομα με κατάλληλα προσόντα, γνώσεις, ικανότητες και προσωπικά χαρακτηριστικά που μπορούν να εξελιχθούν εμφορούμενα από τις αρχές, τις αξίες, το όραμα και την κουλτούρα του οργανισμού. Τα οφέλη για τον οργανισμό είναι διαρκή καθώς βελτιώνεται η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητά του. Αντίθετα λανθασμένες επιλογές προσλήψεων μπορεί να συντελέσουν αρνητικά στην απόδοση του οργανισμού ειδικά σε περιπτώσεις όπου απαντάται συχνά η ομαδική εργασία. Το κόστος που προκύπτει για τον οργανισμό είναι σημαντικό καθώς για ένα νέο υπάλληλο, το πρώτο διάστημα απαιτείται χρόνος για την ομαλή ένταξή του, την εκπαίδευση και την προσαρμογή του στα δεδομένα του οργανισμού. Αυτό λοιπόν απαιτεί χρόνο και κόστος για τον οργανισμό που θα οδηγήσει σε ζημιά εάν ο νέος υπάλληλος αποχωρήσει.

Η διαδικασία επιλογής των υποψηφίων περιλαμβάνει το σύνολο των ενεργειών προκειμένου για την αξιολόγηση της υποψηφιότητάς τους, με στόχο να ληφθεί η απόφαση για την κάλυψη των αναγκών του οργανισμού. Ο χρόνος ολοκλήρωσης αυτής της διαδικασίας κυμαίνεται ανάλογα τον οργανισμό σε διάστημα κάποιων μηνών, ενώ τα στάδια που ακολουθούνται είναι τα εξής:

- Αξιολόγηση αιτήσεων / βιογραφικών
- Προκαταρτική συνέντευξη
- Δοκιμασίες (Τεστ)
- Έλεγχος συστάσεων και υποβάθρου
- Συνέντευξη επιλογής ή/και κέντρο αξιολόγησης
- Εξέταση φυσικής κατάστασης
- Απόφαση επιλογής

³⁴ Χυτήρης, Λ., (2019), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, σ. 130-157.

Σημαντικά στάδια στην όλη διαδικασία αποτελούν τόσο η αρχική εξέταση των βιογραφικών με τα συστατικά τους στοιχεία, οι συνεντεύξεις όσο και τα αποτελέσματα που θα αποφέρουν ενδεχομένως οι δοκιμασίες.

Οι αιτήσεις και τα βιογραφικά αποτελούν τα έντυπα που θα δώσουν τις αρχικές πληροφορίες για τους υποψηφίους. Τόσο η ακρίβεια των στοιχείων που αναφέρονται σε αυτά αλλά και η γενικότερη εικόνα του εγγράφου παρέχουν μία πρώτη εικόνα για τον ενδιαφερόμενο. Σε αυτά περιλαμβάνονται πληροφορίες σχετικά με προσωπικά στοιχεία, μορφωτικό επίπεδο, την επαγγελματική εμπειρία και λοιπά ενδιαφέροντα του συγκεκριμένου ατόμου. Μέσα από αυτά τα έντυπα θα γίνει η πρώτη αξιολόγηση των χαρακτηριστικών των υποψηφίων προκειμένου να γίνει η επιλογή των καταλληλότερων για την συγκεκριμένη θέση, μέσα από την αντιστοίχιση των χαρακτηριστικών του ατόμου και αυτών της συγκεκριμένης θέσης.

Σε αυτό το στάδιο θα αποκλειστούν τα άτομα που δεν αντιστοιχούν με το συγκεκριμένο προφίλ του υποψηφίου. Ενδέχεται όμως να προκύψουν ευκαιρίες για κάποιους υποψηφίους σε σχέση με άλλες θέσεις εργασίας καθώς μπορεί να μην είναι κατάλληλος για την συγκεκριμένη θέση, να έχει όμως τα χαρακτηριστικά που αντιστοιχούν για άλλη θέση μέσα στον οργανισμό γεγονός που προσδίδει αποτελεσματικότητα και αξία στην ευρύτερη διαδικασία επιλογής.

Κρίσιμο ρόλο διαδραματίζει η μέθοδος της συνέντευξης καθώς αποτελεί μία ευρέως διαδεδομένη τεχνική επιλογής και συνίσταται στην άμεση και αμφίδρομη επικοινωνία με τον υποψήφιο προς επιλογή με στόχο να:

- i) διευκρινιστούν με περισσότερη σαφήνεια τα στοιχεία που αναγράφονται στο βιογραφικό του,
- ii) καταστεί δυνατή η άντληση περισσότερων πληροφοριών σχετικά με τις γνώσεις, τις δεξιότητες, την προσωπικότητα του υποψηφίου και γενικότερα να γίνει σύγκριση με το ιδανικό προφίλ του υποψηφίου που έχει καταρτίσει ο οργανισμός.
- iii) επικοινωνήσει στον ενδιαφερόμενο πληροφορίες σχετική με τη θέση καθώς και τη δυνατότητα να εκφράσει την άποψή του.

Ορισμένα αρνητικά της μεθόδου αυτής είναι ότι μπορεί να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση σε μεμονωμένο χαρακτηριστικό του υποψηφίου (θετικό ή αρνητικό), να υπάρξει ενδεχόμενη μεροληπτική στάση απέναντι του, να επικρατήσει η γενικότερη εικόνα που θα σχηματιστεί από την πρώτη επαφή με τον υποψήφιο, σχηματίζοντας

έτσι μια υποκειμενική άποψη για το άτομό του. Υπάρχουν διάφορα είδη συνέντευξης ενδεικτικά αναφέρουμε αυτές που διακρίνονται ως προς τη δομή σε δομημένη συνέντευξη όπου τίθενται οι ίδιες ερωτήσεις στους υποψηφίους και σε ελεύθερη συνέντευξη όπου τα άτομα μπορούν να εκφραστούν ελεύθερα. Άλλα είδη είναι η ατομική συνέντευξη, σε αντίθεση με την ομαδική, η συνέντευξη που διενεργείται από επιτροπή και όταν γίνεται από απόσταση που γίνεται μέσω τηλεδιάσκεψης.

Οι γραπτές δοκιμασίες (τεστ) αποσκοπούν να αξιολογήσουν ικανότητες και προσωπικά χαρακτηριστικά που εμφανίζει το άτομο και ανάλογα με το χαρακτηριστικό που προσπαθούν να προσμετρήσουν, διακρίνονται σε δοκιμασίες γνωστικών ικανοτήτων, εκπαίδευσης, ενδιαφερόντων, γνώσης σχετικά με τη θέση εργασίας, προσωπικότητας κλπ. Χαρακτηριστικό τους γνώρισμα σαν εργαλείο επιλογής είναι ο βαθμός εγκυρότητας που μπορεί να μεταβάλλεται, η σχετική αξιοπιστία που πρέπει να τα διακρίνει, η συνάφεια και χρήση στατιστικών μεθόδων στην επεξεργασία των αποτελεσμάτων τους.

Η αναφορά σε κέντρα αξιολόγησης υποδηλώνει μία διαδικασία αξιολόγησης που εμπεριέχει ένα σύνολο μεθόδων, δράσεων και τεχνικών που αποσκοπούν στην αξιολόγηση του προσωπικού. Αξιοποιείται τόσο για επιλογή ατόμων για κενές θέσεις εργασίας αλλά και σε αποφάσεις που σχετίζονται με την εσωτερική εξέλιξη και ανάπτυξη στελεχών του οργανισμού. Επιδιώκουν μέσω διαφορετικών μεθόδων να αντλήσουν κρίσιμα στοιχεία για τις ικανότητες, τη συμπεριφορά, την προσωπικότητα του υποψηφίου σε σχέση με τα χαρακτηριστικά της θέσης που επιθυμεί να καλύψει. Περιλαμβάνουν δράσεις όπως, ομαδικές συζητήσεις και δράσεις, παρουσιάσεις, συνεντεύξεις, ψυχομετρικά τεστ, ανάλυση μελέτης περίπτωσης, υπόδοση ρόλων. Στις ανωτέρω δράσεις αποδίδεται διαφορετικός συντελεστής βαρύτητας ανάλογα με τις ικανότητες και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που απαιτούνται για την κενή θέση.³⁵

2.5.6. Εκπαίδευση και ανάπτυξη

Αρχικά πρέπει να επισημανθεί ότι τόσο η εκπαίδευση όσο και η ανάπτυξη αποσκοπούν, σε μία συνεχή προσπάθεια βελτίωσης της ικανότητας των εργαζομένων ατομικά και ευρύτερα συλλογικά όλου του οργανισμού και της απόδοσής του.

³⁵ Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς, Δ., (2016), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, σ. 305-324

Η εκπαίδευση αποτελεί μία διαδικασία διαμέσου της οποίας οι άνθρωποι βελτιώνουν τις ικανότητες τους και αποκτούν νέες προκειμένου να επιτελέσουν αποδοτικά την εργασία τους. Στόχος της εκπαίδευσης είναι να παρέχει στους εργαζομένους συγκεκριμένες / εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες που θα είναι απαραίτητες στην εργασία τους³⁶. Είναι προσανατολισμένη περισσότερο προς τις τρέχουσες ανάγκες του οργανισμού, ενισχύοντας συγκεκριμένες δεξιότητες και ικανότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση των καθηκόντων στις τρέχουσες θέσεις εργασίας.

Η ανάπτυξη των εργαζομένων αναφέρεται σε μια πιο μακροχρόνια διαδικασία, όπου περιλαμβάνει εξέλιξη των δεξιοτήτων και ικανοτήτων προκειμένου ο εργαζόμενος να προετοιμαστεί για να αναλάβει στο μέλλον διαφορετικά και πιο σύνθετα καθήκοντα.

Οι στόχοι της εκπαίδευσης θα πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένοι με το στρατηγικό σχεδιασμό του οργανισμού. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό πρέπει να εντοπιστούν τόσο εργασιακές συμπεριφορές, όσο και ικανότητες/ δεξιότητες και τα χαρακτηριστικά που απαιτείται να διαθέτουν οι εργαζόμενοι ώστε να μπορεί να υλοποιηθεί η στρατηγική. Οι εκπαιδευτικοί στόχοι λοιπόν πρέπει να είναι συγκεκριμένοι και τα εκπαιδευτικά προγράμματα προσανατολισμένα να δώσουν στο προσωπικό τις δεξιότητες που απαιτούνται. Μία αλλαγή στρατηγικής μπορεί να απαιτήσει νέες τεχνικές ικανότητες ή επίσης σε άλλη περίπτωση μπορεί να απαιτηθεί αλλαγή κουλτούρας και υιοθέτηση νέας φιλοσοφίας στον οργανισμό. Και στις δύο ανωτέρω περιπτώσεις, απαιτείται κατάλληλο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, προσανατολισμένο προς το συγκεκριμένο στόχο.

Η διαδικασία της εκπαίδευσης και το μοντέλο ADDIE.

Ο οργανισμός για να ανταποκριθεί στις συνεχείς αλλαγές θα πρέπει να διαθέτει κατάλληλα σχεδιασμένη εκπαιδευτική διαδικασία, δομημένη ορθολογικά όπως αποτυπώνεται και στο εκπαιδευτικό μοντέλο το οποίο παίρνει την ονομασία του, από τα αρχικά των λέξεων που αποτελούν τα πέντε στάδια του (Analysis, Design, Develop, Implement, Evaluate).

Η ανάλυση αποτελεί το πιο σημαντικό στάδιο της διαδικασίας. Συνήθως προκύπτει από μία ανάλυση καθηκόντων όπου προσδιορίζονται οι εργασίες και τα

³⁶ MATHIS R.L.,JACKSON J.H., (2012), Human Resource Management 12 edition, pp 260.

καθήκοντα που απαιτούνται. Άρα και ο στόχος της εκπαίδευσης θα είναι να μεταδοθούν οι συγκεκριμένες γνώσεις και δεξιότητες που χρειάζονται για τη συγκεκριμένη εργασία. Οι περιγραφές και οι προδιαγραφές θέσεων εργασίας αποτυπώνουν συγκεκριμένα καθήκοντα και δεξιότητες που απαιτούνται στην κάθε θέση. Ως εκ τούτου αποτελούν σημείο αναφοράς όταν καθορίζονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες και οι στόχοι της διαδικασίας.

Ο σχεδιασμός περιλαμβάνει το σχεδιασμό και τη διαμόρφωση του εκπαιδευτικού προγράμματος και αναφέρεται στις εκπαιδευτικές μεθόδους που θα χρησιμοποιηθούν, ποια θα είναι η διάρκεια της εκπαίδευσης, τι είδη πηγών θα χρησιμοποιηθούν για να αναπτυχθεί και να διαμορφωθεί το υλικό για την εκπαίδευση, υπάρχει διαθέσιμο υλικό ή θα χρειαστεί να δημιουργηθεί από την αρχή. Όταν διαμορφωθεί το σχέδιο εκπαιδευτικού προγράμματος θα δοθεί στην διοίκηση για έγκριση.

Κατά το στάδιο της ανάπτυξης που είναι βασισμένο στα δύο προηγούμενα στάδια, συγκεντρώνεται και αναπτύσσεται το υλικό του εκπαιδευτικού προγράμματος. Το υλικό θα πρέπει να είναι προσαρμοσμένο στους εκπαιδευτικούς στόχους. Χρήσιμο είναι να γίνεται δοκιμή του και να υπάρχει ανατροφοδότηση σχετικά με την αποτελεσματικότητά του.

Το στάδιο της εφαρμογής περιλαμβάνει το μετασχηματισμό του σχεδίου σε πράξη και την υλοποίηση του εκπαιδευτικού προγράμματος. Προκειμένου να γίνει αυτό πρέπει να λάβουμε υπόψη μας ορισμένες βασικές παραμέτρους, όπως η εκπαίδευση των εκπαιδευτών καθώς μπορεί να μην είναι τα άτομα που δημιούργησαν το εκπαιδευτικό υλικό. Επίσης σημαντική είναι τόσο η προετοιμασία των εκπαιδευομένων και η διασφάλιση ότι έχουν το απαραίτητο υλικό που έχει προετοιμαστεί όσο και η οργάνωση του εκπαιδευτικού περιβάλλοντος προκειμένου η υλοποίηση του προγράμματος να μην παρουσιάσει κάποιο πρόβλημα.

Τελευταίο είναι το στάδιο της αξιολόγησης όπου είναι πολύ σημαντικό καθώς εδώ αξιολογείται η αποτελεσματικότητά της εκπαιδευτικής διαδικασίας και διαπιστώνεται αν έχουν υλοποιηθεί οι εκπαιδευτικοί στόχοι³⁷. Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης βασίζεται σε τέσσερα κριτήρια. Η αντίδραση των εκπαιδευομένων και ο

³⁷ American International Journal of Contemporary Research, Aldoobie N., ADDIE Model Vol. 5, No. 6; December 2015

βαθμός ικανοποίησης τους, από το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, αναφορικά με την ποιότητα του, όσο και ως προς τη χρησιμότητά του, είναι το πρώτο κριτήριο το οποίο μετράται με τη χρήση ερωτηματολογίων. Επόμενο κριτήριο είναι η μάθηση η οποία συντελείται όταν ο εκπαιδευόμενος, έχει κατανοήσει και συγκρατήσει στη μνήμη του, τις αρχές και το περιεχόμενο του εκπαιδευτικού προγράμματος. Η μάθηση αξιολογείται μετά την ολοκλήρωση του εκπαιδευτικού προγράμματος με τη χρήση κατάλληλων δοκιμασιών (τεστ).

Η αλλαγή συμπεριφοράς αποτελεί το τρίτο κριτήριο. Αναφέρεται στην αλλαγή συμπεριφοράς που παρατηρείται από τον εκπαιδευόμενο και αποδίδεται στην εκπαίδευση που έλαβε. Αποτέλεσμα αυτής της εκπαίδευσης είναι η αλλαγή στάσης που εκδηλώνει στο εργασιακό περιβάλλον και είναι άμεσο αποτέλεσμα των γνώσεων και των δεξιοτήτων που έλαβε στο πρόγραμμα εκπαίδευσης. Σε αυτό το κριτήριο τα αποτελέσματα παρατηρούνται από την εμφάνιση μιας διαρκούς αλλαγής συμπεριφοράς του υπαλλήλου στο εργασιακό του περιβάλλον. Το τελευταίο κριτήριο αφορά στον βαθμό που η εκπαίδευση θα επηρεάσει τα αποτελέσματα του οργανισμού μέσω της αυξημένης παραγωγικότητας, ή του χαμηλότερου κόστους καθώς και της καλύτερης ποιότητας των προϊόντων ή των υπηρεσιών. Εφόσον τα ανωτέρω επιτευχθούν, ο οργανισμός επιτυγχάνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και οδηγείται σε αυξημένα αποτελέσματα. Τα αποτελέσματα αυτά μπορούν να μετρηθούν με δείκτες μέτρησης, όμως αυτό δεν καθίσταται πάντα εύκολο να πραγματοποιηθεί³⁸.

Ανάπτυξη εργαζομένων: Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται, μία στροφή από την κλασσική μακροχρόνια εξέλιξη σε έναν οργανισμό, σε μία επαγγελματική σταδιοδρομία χωρίς όρια, που προσομοιάζει με επενδυτική διαχείριση ατομικού επαγγελματικού χαρτοφυλακίου και εδράζεται στην επιθυμία για αυτοπραγμάτωση. Η παραδοσιακή καριέρα σε έναν οργανισμό, που διακρινόταν από την ιεραρχική εξέλιξη και ήταν άμεσα εξαρτημένη από τον διοικητικό προγραμματισμό του οργανισμού, έχει παρέλθει.

Οι οργανισμοί πλέον μετασχηματίζονται και λειτουργούν σε πιο επίπεδες και ευέλικτες δομές που είναι πιο αποδοτικές από πλευράς κόστους, υπό την αβεβαιότητα ενός μέλλοντος που αποδεικνύεται απρόβλεπτο. Έτσι, πολλές φορές, δεν δύνανται να

³⁸ Mondy R. W., Martocchio J.J., επιστ. επιμέλεια, Κέφης Β., Θερίου Γ., (2018), Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, εκδόσεις Τζιόλα, Αθήνα, σ. 301-304

προσφέρουν την μακροπρόθεσμη κλασσική εξέλιξη της σταδιοδρομίας³⁹. Η παραδοσιακή πορεία σταδιοδρομίας αναφέρεται στην εξέλιξη του εργαζόμενου στη διοικητική ιεραρχία του οργανισμού από μία θέση εργασίας σε κάποια άλλη.

Η πολυσχιδής πορεία σταδιοδρομίας (network career path) περιλαμβάνει μία πιθανότητα εξέλιξης τόσο σε μία κάθετη όσο και σε μία οριζόντια κλίμακα θέσεων. Στόχος είναι το άτομο να αποκτήσει πιο διευρυμένη επαγγελματική εμπειρία προτού μεταβεί σε ανώτερο επίπεδο. Η απόκτηση παράπλευρων εμπειριών και δεξιοτήτων μέσα από την κίνηση του εργαζόμενου σε διαφορετικές θέσεις εργασίας κρίνεται απαραίτητη προκειμένου να αναλάβει νέα απαιτητικά καθήκοντα και να αναβαθμιστεί εργασιακά. Επεκτείνοντας τις δεξιότητες σε διαφορετικά αντικείμενα ο εργαζόμενος ξεφεύγει από τη ρουτίνα της ίδιας εργασίας και αυξάνει την αξία του μέσα στον οργανισμό. Οργανισμοί που θέλουν να προωθήσουν τέτοιες επαγγελματικές πορείες χρησιμοποιούν συστήματα αμοιβών που συνδέονται με τις δεξιότητες που επιδεικνύουν τα άτομα.

Η διττή πορεία σταδιοδρομίας η οποία αναπτύχθηκε για την αποσυμφόρηση της εξελικτικής πορείας προς τη διοικητική ιεραρχία και για να προσανατολίσει τους εργαζομένους σε μία σταδιοδρομία που βασίζεται στην εξειδίκευση. Η πορεία αυτή αναγνωρίζει, ότι τα εξειδικευμένα στελέχη προσφέρουν με την εμπειρία τους, αξία στον οργανισμό, χωρίς να είναι μέλη της διοικητικής ιεραρχίας, οδηγώντας τους έτσι να αυξήσουν τις εξειδικευμένες γνώσεις τους και να συνεισφέρουν περαιτέρω στη δημιουργία αξίας για τον οργανισμό.

Η ενθάρρυνση της προσωπικής ανάπτυξης των εργαζομένων είναι κάτι που αποβαίνει επωφελές τόσο για τους ίδιους αλλά και ταυτόχρονα προσδίδει αξία στον ίδιο τον οργανισμό, που καλείται να ανταπεξέλθει σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον. Αυτό που καθιστά τον εργαζόμενο πολύτιμο για τον οργανισμό είναι η γνώση και η εμπειρία, που μέσα από την καθημερινή του εργασία του προσδίδει προστιθέμενη αξία. Από τη μία πλευρά οι εργαζόμενοι πρέπει να επιδιώκουν συνεχώς την επαγγελματική τους ανάπτυξη, σε γνώσεις και εμπειρίες προκειμένου να αυξάνουν την επαγγελματική τους αξία και από την άλλη πλευρά ο εκάστοτε οργανισμός πρέπει να αντιμετωπίζει ως επένδυση την ανάπτυξη του

³⁹ DEREK TORRINGTON, LAURA HALL, STEPHEN TAYLOR, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, 7TH EDITION, FT PRENTICE HALL, (2008), pp 442-443.

εργαζόμενου για τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας η οποία θα διευκολύνει την πορεία προς το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και τα βελτιωμένα οργανωσιακά αποτελέσματα. Καθίσταται λοιπόν αμοιβαία επωφελές να επενδύσουν από κοινού στην επαγγελματική ανάπτυξη των ατόμων που θα οδηγήσει στην ενίσχυση τόσο της αξίας του εργαζόμενου, όσο και ευρύτερα ανταποδοτικά στον ίδιο τον οργανισμό.

2.5.7. Διαχείριση της απόδοσης

Οι οργανισμοί υιοθετούν συστήματα διαχείρισης απόδοσης προκειμένου να ικανοποιήσουν τρεις σκοπούς, στρατηγικούς, διοικητικούς, και αναπτυξιακούς. Ο στρατηγικός αναφέρεται στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού και μπορεί να επιτευχθεί μέσα από αποτελεσματική διαχείριση απόδοσης και τη σύνδεση της συμπεριφοράς των εργαζομένων με τους στόχους αυτού. Ο διοικητικός σκοπός του συστήματος αναφέρεται στους τρόπους με τους οποίους οι οργανισμοί χρησιμοποιούν το σύστημα για να παρέχουν πληροφόρηση προκειμένου να ληφθούν, καθημερινές λειτουργικές αποφάσεις, όπως θέματα μισθοδοσίας, παροχές, προγράμματα επιβράβευσης ή και μακροχρόνιας φύσης αποφάσεις που σχετίζονται με τη διατήρηση των εργαζομένων, προσλήψεις, απολύσεις κλπ.

Τέλος εξυπηρετεί και έναν αναπτυξιακό σκοπό, που σημαίνει ότι χρησιμεύει ως βάση για την ανάπτυξη των γνώσεων και των δεξιοτήτων των ατόμων, τόσο μέσα από τη γόνιμη ανατροφοδότηση που ενημερώνει τους υπαλλήλους για τα δυνατά και τα αδύνατά τους σημεία καθώς και τους τομείς στους οποίους μπορούν να βελτιωθούν⁴⁰.

Παλαιότερα η αξιολόγηση ήταν προσανατολισμένη κυρίως προς το διοικητικό της ρόλο καθώς και στον έλεγχο των αποτελεσμάτων και της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Πλέον σε αρκετούς οργανισμούς, γίνεται στροφή προς τον αναπτυξιακό της ρόλο παράλληλα με το διοικητικό και το στρατηγικό της σκοπό. Η διαδικασία καθορισμού των στόχων μπορεί να περιλαμβάνει τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά κριτήρια.

Αφού επιλεγεί η γενικότερη κατεύθυνση, η διαδικασία της αξιολόγησης ξεκινάει με τον καθορισμό της στοχοθεσίας (κριτηρίων και προτύπων) και τη σχετική

⁴⁰ Raymond, N., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P., (2011), *Fundamentals of Human Resource Management*, Mc Graw-Hill -Irwin, 4th edition, New York, pp 225-226.

ενημέρωση των εργαζομένων. Συνηθισμένες παράμετροι κατά την αξιολόγηση αποτελούν η ποσοτική και η ποιοτική διάσταση όπου συνεξετάζονται τα χαρακτηριστικά στοιχεία ενός ατόμου, οι συμπεριφορές που εμφανίζουν τα άτομα στο περιβάλλον εργασίας και είναι αποτέλεσμα της προσωπικότητάς τους όπως ομαδικότητα, συνεργασία, εξυπηρέτηση πελατών κ.α. Τέλος οι δεξιότητες, που αναφέρονται σε συνδυασμό με τις γνώσεις και ικανότητες που επιδεικνύονται προς όφελος του οργανισμού (τεχνικές, διαπροσωπικές, διοικητικές κ.α.). Οι στόχοι που τίθενται πρέπει να διακρίνονται για τα εξής χαρακτηριστικά που συμπυκνώνονται στο ακρωνύμιο smart, (συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, ρεαλιστικοί αλλά και δελεαστικοί, σχετικοί με τη στρατηγική και χρονικά προσδιορισμένοι). Στη συνέχεια αξιολογείται και μετράται η απόδοση κάθε εργαζομένου σε σχέση με τα κριτήρια, για να προσδιορίσει πού εντοπίζονται υστερήσεις προκειμένου στην συνέχεια να ληφθούν διορθωτικά μέτρα, (κατάρτιση, κίνητρα κ.α.). Επίσης καθορίζονται οι στόχοι για την επόμενη περίοδο και έτσι ολοκληρώνεται ο σχετικός κύκλος. Η διαχείριση της απόδοσης επιτυγχάνει το στρατηγικό της σκοπό μόνο όταν οι μετρήσεις συνδέονται με τους στόχους του οργανισμού και υπάρχει σχετική ανατροφοδότηση για το αποτέλεσμα.

Τα άτομα που εμπλέκονται στη διαδικασία της αξιολόγησης περιλαμβάνουν τόσο τον ίδιο το αξιολογούμενο που διενεργεί την αυτό-αξιολόγηση, τον άμεσο προϊστάμενο που εμπλέκεται άμεσα, στο καθημερινό έργο του υπαλλήλου, τους υφισταμένους όταν πρόκειται να αξιολογήσουν ανωτέρους. Οι συνάδελφοι (ομοιόβαθμοι) μεταξύ τους, που συνεργάζονται και αποτελούν μέλη μιας ευρύτερης ομάδας. Πολλές φορές η αξιολόγηση διενεργείται και από τους πελάτες, ή μετατρέπεται σε σφαιρική αξιολόγηση που περιλαμβάνει πολλά επίπεδα, η οποία ονομάζεται 360 μοιρών. Συνήθως η αξιολόγηση αφορά ετήσιες ή εξαμηνιαίες περιόδους. Ωστόσο μπορεί να ενισχύεται από άλλες διαδικασίες όπως η καθοδήγηση (coaching) που αφορά στην υποστήριξη στην καθημερινή τους εργασία.

Για τη διενέργεια της αξιολόγησης ακολουθούνται διάφορες μέθοδοι όπως μέθοδοι που αξιολογούν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του κάθε εργαζόμενου (όπως την ποιότητα της εργασίας, την ομαδικότητα, την πρωτοβουλία, την κρίση την υπευθυνότητα την ικανότητα λήψης αποφάσεων κ.α.) με βάση κάποια κλίμακα αξιολόγησης,. Μέθοδοι που στηρίζονται στη σύγκριση της απόδοσης του ατόμου σε σχέση με τις επιδόσεις άλλων εργαζομένων (συγκρίσεις κατά ζεύγη) και στη συνέχεια

κατατάσσονται με φθίνουσα κατάταξη ξεκινώντας από την καλύτερη. Μέθοδοι που στηρίζονται στην κανονική κατανομή, όπου τα μέλη της ομάδας κατατάσσονται σε διαφορετικές κατηγορίες, με βάση ποσοστά κατανομής συχνοτήτων. Οι αξιολογητές θέτουν μετρήσιμους στόχους σε συνεργασία με τον αξιολογούμενο και στη συνέχεια περιοδικά και οι δύο μαζί εξετάζουν την πρόοδο επίτευξης της στοχοθεσίας. Ο καθορισμός των στόχων ξεκινάει από τον οργανισμό, διαχέεται σε επίπεδο διεύθυνσης και τμήματος, εκεί γίνεται συζήτηση προκειμένου για τον επιμερισμό τους στα μέλη της ομάδας, προσδιορίζονται τα αναμενόμενα αποτελέσματα και περιοδικά αξιολογείται ο βαθμός επίτευξής τους⁴¹.

Κάθε μέθοδος αξιολόγησης έχει τα δικά της θετικά και αρνητικά σημεία για αυτό χρήσιμο είναι να γίνεται χρήση αυτών σε συνδυασμό. Προκειμένου η αξιολόγηση να διενεργείται αποτελεσματικά πρέπει να εμφανίζει κάποια χαρακτηριστικά όπως εγκυρότητα, να λαμβάνει υπόψη τις σημαντικές παραμέτρους της εργασίας. Αντικειμενικότητα που σημαίνει να βασίζεται σε πραγματικά γεγονότα που έχουν κάνει και πετύχει τα άτομα στη δουλειά τους, βάσει των προτύπων που έχουν τεθεί και όχι να αναφέρονται σε χαρακτηριστικά που δεν έχουν άμεση σχέση με την εργασία τους ώστε να ελαχιστοποιείται η υποκειμενικότητα της κρίσης του αξιολογητή. Συγκρισιμότητα προκειμένου να διευκολύνεται η δυνατότητα σύγκρισης μεταξύ διαφορετικών ατόμων. Συνάφεια ώστε να αξιολογούνται χαρακτηριστικά ανάλογα με τη θέση που κάθε εργαζόμενος κατέχει (διαφορετικές ικανότητες αξιολογούνται σε διοικητικά στελέχη και άλλες σε εξειδικευμένους υπαλλήλους).

Βέβαια πολλές φορές στη διαδικασία της αξιολόγησης αντιμετωπίζονται διάφορα προβλήματα όπως, ασαφή πρότυπα που υπόκεινται σε διαφορετικές ερμηνείες στην κλίμακα αξιολόγησης, αναφορικά με τι προσδιορίζεται ως καλή απόδοση. Το λεγόμενο φαινόμενο του «φωτοστέφανου», όπου ένα χαρακτηριστικό το θετικό ή αρνητικό επικρατεί και επηρεάζει τον τρόπο που αξιολογούνται και τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά του εργαζόμενου. Το πρόβλημα της κεντρικής τάσης που παρουσιάζεται συνήθως όταν οι περισσότεροι εργαζόμενοι βαθμολογούνται κοντά στο μέσο όρο. Η αξιολόγηση των άκρων της κλίμακας υποδεικνύοντας είτε υπερβολική αυστηρότητα είτε επιείκεια. Τέλος συχνά συναντάται υποκειμενικότητα

⁴¹ Dessler. G., (2015), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, σ. 276-292.

και μεροληψία του αξιολογητή που επηρεάζει σημαντικά την αξιολόγηση των εργαζομένων, με αποτέλεσμα να παρουσιάζονται σημαντικές αποκλίσεις ανάμεσα σε διαφορετικές ομάδες που υπόκεινται σε διαφορετικούς αξιολογητές.

Πολλές φορές αναφερόμαστε στην αξιολόγησή και στη διαχείριση της απόδοσης σαν να είναι συνώνυμοι όροι. Στην πραγματικότητα η αξιολόγηση αποτελεί μέρος μιας ευρύτερης διαδικασίας που ονομάζεται διαχείριση της απόδοσης και η οποία περιλαμβάνει θέσπιση ξεκάθαρων στόχων που απορρέουν από τους στόχους του οργανισμού, με τη βοήθεια των περιγραφών θέσεων εργασίας, συνοδεύεται από συνεχή ανατροφοδότηση και επικοινωνία με τον εργαζόμενο προκειμένου για την επίτευξη των στόχων⁴².

Παράλληλα όμως συνδυάζει την ανάπτυξη των εργαζομένων και την ευρύτερη εναρμόνιση με τους ευρύτερους στόχους του οργανισμού και την ενίσχυση στάσεων και συμπεριφορών που υποστηρίζουν την κουλτούρα, τη στρατηγική και τους στόχους του οργανισμού. Η αξιολόγηση της απόδοσης και η ανατροφοδότηση θα πρέπει να είναι στραμμένες προς τη συνεχή βελτίωση, ή σε ενδεχόμενη αλλαγή στρατηγικής θα πρέπει να δρουν υποστηρικτικά

2.5.8. Συστήματα Αμοιβών

Συνολικό πακέτο αμοιβών, αποτελεί το σύνολο όλων των πληρωμών και άλλων παροχών που προσφέρονται στους εργαζόμενους, ως αντιπαροχή για την εργασία και τη συμβολή τους στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Στόχος του συστήματος αποζημίωσης είναι η προσέλκυση και η διατήρηση ικανών εργαζομένων και η υποκίνηση τους, προκειμένου να επιτύχουν τα επιθυμητά επίπεδα απόδοσης.

Οι αμοιβές αποτελούνται από τις άμεσες οικονομικές παροχές, που με τη σειρά τους διακρίνονται σε σταθερές αμοιβές, όπως οι μισθοί, τα ημερομίσθια και οι μεταβλητές, κυμαινόμενες όπως τα διάφορα οικονομικά κίνητρα, τα δικαιώματα σε μετοχές και τα μπόνους. Οι έμμεσες οικονομικές αμοιβές που συνίστανται σε παροχές ιατρικής ασφάλισης, ασφαλίσεις υγείας, συνταξιοδοτικά προγράμματα, προγράμματα επιμόρφωσης κ.α.

Στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον όπου επιδιώκεται η μείωση του εργασιακού κόστους, είναι αναγκαίο κάθε οργανισμός να έχει καθορισμένα

⁴² Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς, Δ., (2016), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, σ. 473-474

συστήματα αμοιβών και πολιτικές προκειμένου από τη μία να ελέγχει το εργασιακό κόστος και από την άλλη να δίνει κίνητρα για να επιτυγχάνει την επιθυμητή εργασιακή απόδοση. Οι οικονομικές απολαβές που επιδιώκουν τα άτομα, στοχεύουν στην ικανοποίηση των αναγκών τους και τους προσδίδουν διαφορετική αξία ανάλογα με τις ανάγκες που ικανοποιούν. Οικονομική αξία διότι με τις χρηματικές απολαβές αποκτούν τα αγαθά που τους είναι απαραίτητα για την ικανοποίηση των βασικών αναγκών καθημερινής διαβίωσης. Ψυχολογική αξία που ικανοποιεί το αίσθημα της ασφάλειας της εργασίας, την ασφαλιστική κάλυψη. Προσωπική αξία καθώς στο περιβάλλον που εργάζονται αναπτύσσουν ικανότητες και δεξιότητες και περιμένουν αναγνώριση μέσω ανταμοιβών. Κοινωνική αναγνώριση αφού το μέγεθος της αμοιβής ενός ατόμου συνιστά για την κοινωνία αναγνώριση της αξίας του και όσο υψηλότερη είναι αυτή τόσο πιο ψηλά στην κοινωνική κλίμακα αισθάνεται.

Προκειμένου για τον υπολογισμό των αμοιβών ως βάσεις υπολογισμού λαμβάνονται ο χρόνος απασχόλησης στον οργανισμό οπότε και η μεγαλύτερη διάρκεια αυτού, αυξάνει την αμοιβή του εργαζομένου, χωρίς να προσμετράται η ποσότητα ή η ποιότητα της εργασίας του. Αμοιβή βάσει απόδοσης ή παραγωγικότητας, αποτελεί η ποσότητα που παράγεται από τον εργαζόμενο και στην περίπτωση αυτή η απόδοση μετράται και υπάρχει σύνδεση μεταξύ της απόδοσης και της αμοιβής. Άλλο παράγοντα αποτελούν οι γνώσεις και οι δεξιότητες που κατέχουν τα άτομα καθώς στο συνεχώς εξελισσόμενο εργασιακό περιβάλλον οι εργαζόμενοι οι οποίοι κατέχουν ικανότητες, δεξιότητες και γνώσεις μπορούν να προσφέρουν αξία στον οργανισμό και να ανταποκριθούν σε οποιεσδήποτε αλλαγές και νέες απαιτήσεις χρειαστεί. Συνεπώς καθώς οι δεξιότητές τους αυξάνονται αυξάνεται και η αμοιβή τους.

Επίσης οι αμοιβές προσδιορίζονται από συλλογικές συμβάσεις και προκύπτουν ύστερα από διαπραγμάτευση των σωματείων εργαζομένων, με τον εκάστοτε οργανισμό ή το φορέα του κλάδου και συμφωνούν ένα συγκεκριμένο ύψος αμοιβής αυξήσεων ή και επιδομάτων. Σήμερα η μέθοδος αυτή έχει περιοριστεί και αντικαθίσταται από τη χρήση των ατομικών συμβάσεων.

Οι οργανισμοί διαμορφώνουν ένα σύνολο από πολιτικές, οδηγίες, αρχές και διαδικασίες που αναφέρονται στις αμοιβές και στις παροχές των εργαζομένων, οι οποίες σχεδιάζονται προκειμένου να διασφαλίσουν ότι η αξία των ανθρώπων και η συμβολή τους στην επίτευξη στόχων του οργανισμού, αναγνωρίζονται και

ανταμείβονται δίκαια και με συνέπεια χαρακτηρίζονται ως πολιτικές αμοιβών. Στη διαμόρφωση αυτών επιδρούν οι ισχύοντες νόμοι και κυβερνητικές αποφάσεις, οι συνθήκες στην αγορά εργασίας, η δύναμη των σωματείων, η οικονομική δυνατότητα του οργανισμού και ο κύκλος ζωής που βρίσκεται αυτός, οι στρατηγικοί στόχοι του οργανισμού, οι προδιαγραφές της θέσης εργασίας, οι ικανότητες του ατόμου κλπ.⁴³

2.5.9. Υγεία και Ασφάλεια των εργαζομένων.

Οι ανάγκες των οργανισμών για αυξημένη αποτελεσματικότητα λόγω των εντεινόμενων ανταγωνιστικών συνθηκών, θέτουν τα θέματα της υγείας και της ασφάλειας των εργαζομένων, στο κέντρο του ενδιαφέροντος της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού καθώς αποφεύγονται περιπτώσεις που μπορούν να θέσουν σε κίνδυνο έναν από τους σημαντικότερους πόρους του οργανισμού. Η ανάγκη αυτή απορρέει επίσης από νομοθετικές ρυθμίσεις που είναι σε ισχύ καθώς και από πρωτοβουλίες της Ε.Ε. που υπενθυμίζουν ότι ανεπαρκείς συνθήκες ασφάλειας και υγείας στον χώρο εργασίας αποβαίνουν επιζήμιες για όλους (εργαζομένους, οργανισμούς όσο και για τα εθνικά συστήματα υγείας). Απεναντίας τα οφέλη της ορθής διαχείρισης θεμάτων υγείας και ασφάλειας στους χώρους εργασίας είναι επωφελή διότι βελτιώνουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων, μειώνουν τις απουσίες, μειώνουν την ανάγκη αποζημιώσεων κλπ.⁴⁴

Στην Ελλάδα ισχύουν οι κανονιστικές διατάξεις του Ν.3850/2010 «Κύρωση του Κώδικα νόμων για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων» οποίος ανάμεσα σε άλλα ορίζει στις γενικές υποχρεώσεις ότι: «Ο εργοδότης υποχρεούται να διασφαλίζει την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων ως προς όλες τις πτυχές της εργασίας και να λαμβάνει επιπρόσθετα μέτρα που να εξασφαλίζουν την υγεία και την ασφάλεια των τρίτων. Στο πλαίσιο των ευθυνών του, ο εργοδότης λαμβάνει τα αναγκαία μέτρα για την προστασία της υγείας και της ασφάλειας των εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένων των δραστηριοτήτων πρόληψης των επαγγελματικών κινδύνων, ενημέρωσης και κατάρτισης, καθώς και δημιουργίας της απαραίτητης οργάνωσης και παροχής των αναγκαίων μέσων.

Ο εργοδότης υποχρεούται να:

⁴³ Χυτήρης, Λ., (2019), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδ.. Μπένου, Αθήνα, σ. 237-274.

⁴⁴ <https://osha.europa.eu/el/themes/good-osh-is-good-for-business>.

α) φροντίζει ώστε να προσαρμόζονται τα μέτρα της προηγούμενης παραγράφου ανάλογα με τις μεταβολές των περιστάσεων και να επιδιώκει τη βελτίωση των υφιστάμενων καταστάσεων,

β) εφαρμόζει τις υποδείξεις των τεχνικών και υγειονομικών επιθεωρητών εργασίας και γενικά να διευκολύνει το έργο τους μέσα κατά τους ελέγχους,

γ) επιβλέπει την ορθή εφαρμογή των μέτρων υγείας και ασφάλειας,

δ) γνωστοποιεί στους εργαζομένους τον επαγγελματικό κίνδυνο από την εργασία τους,

ε) καταρτίζει πρόγραμμα προληπτικής δράσης και βελτίωσης των συνθηκών εργασίας στην επιχείρηση,

στ) εξασφαλίζει τη συντήρηση και την παρακολούθηση της ασφαλούς λειτουργίας μέσων και εγκαταστάσεων,

ζ) ενθαρρύνει και διευκολύνει την επιμόρφωση και εκπαίδευση των εργαζομένων και των εκπροσώπων τους, σύμφωνα με τα άρθρα 22 και 48 και

η) λαμβάνει συλλογικά μέτρα προστασίας των εργαζομένων.»⁴⁵

Επίσης προβλέπεται ότι «στις επιχειρήσεις που απασχολούν πενήντα και άνω εργαζομένους, ο εργοδότης έχει την υποχρέωση να χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες τεχνικού ασφάλειας και ιατρού εργασίας. Ο εργοδότης, για την αποτελεσματικότερη άσκηση των καθηκόντων του τεχνικού ασφάλειας και του ιατρού εργασίας, θέτει στη διάθεσή τους το αναγκαίο βοηθητικό προσωπικό, χώρους, εγκαταστάσεις, συσκευές και γενικά τα απαραίτητα μέσα και βαρύνεται με όλες τις σχετικές δαπάνες.»⁴⁶.

2.5.10. Εργασιακές Σχέσεις

Με το όρο εργασιακές σχέσεις, εννοούμε ένα σύστημα σχέσεων που αναπτύσσεται μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων. Οι οργανισμοί από το νόμο έχουν υποχρέωση αναγνωρίζουν τα σωματεία, εφόσον οι εργαζόμενοι έχουν επιλέξει να τους εκπροσωπούν. Τα σωματεία από την άλλη πλευρά έχουν ως σκοπό να προσελκύουν μέλη, να εκπροσωπούν και να υποστηρίζουν τους εργαζόμενους αναφορικά με τα δικαιώματά τους και για τις υπηρεσίες που θα παρέχουν να εισπράττουν εισφορές.

⁴⁵ Νόμος 3850/2010 - Άρθρο 42.

⁴⁶ Νόμος 3850/2010 - Άρθρο 8.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο : Στρατηγική Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού

3.1. Εννοιολογική προσέγγιση της Στρατηγικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η στρατηγική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (Strategic Human Resource Management) σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, συνιστά ένα σύνθετο και δυναμικό πεδίο, όπου έχουν γίνει πολλές προσπάθειες προσέγγισης του. Κάποιες προσεγγίσεις που κατά το παρελθόν έχουν αποδοθεί είναι οι κατωτέρω:

«Η θεώρηση από μακρό οργανωσιακή πλευρά, του ρόλου και των λειτουργιών του Ανθρώπινου Δυναμικού, στο ευρύτερο πλαίσιο του οργανισμού» (Butler et al. 1991).

«Η Στρατηγική Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού ασχολείται με τους ανθρώπους του οργανισμού ως στρατηγικό πόρο, προκειμένου για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος» (Hendry & Pettigrew, 1986).

«Ένα σύνολο από διαδικασίες και δραστηριότητες που υιοθετούνται από κοινού από τη μονάδα ανθρώπινου δυναμικού και τα διοικητικά στελέχη (γραμμής), για την επίλυση επιχειρησιακών προβλημάτων που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό» (Schuler & Walker, 1990).

Υπό τις ανωτέρω θεωρήσεις, η έννοια της Στρατηγικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι μια προσέγγιση που προσπαθεί να καθορίσει τον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού μέσω του ανθρώπινου δυναμικού του, με τον σχεδιασμό και την εφαρμογή στρατηγικών ολοκληρωμένων πολιτικών και διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού⁴⁷.

3.2. Θεωρητικές διαστάσεις της Στρατηγικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η πρώτη θεωρητική διάσταση των πόρων και ικανοτήτων (resource based view) υποστηρίζει ότι το ανθρώπινο δυναμικό ή αλλιώς το ανθρώπινο κεφάλαιο ενός οργανισμού διαδραματίζει στρατηγικό ρόλο, για την επιτυχία του οργανισμού και

⁴⁷ Armstrong, M., (2008), Strategic human resource management: a guide to action 4th edition, Kogan Page, London and Philadelphia, pp 32-33.

είναι η κύρια αιτία απόκτησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το ανθρώπινο κεφάλαιο ενός οργανισμού διακρίνεται από ένα σύνολο χαρακτηριστικών (νοημοσύνης, άξιών, γνώσεων, εμπειριών, ικανοτήτων, διάθεση ανάληψης κινδύνου κ.α.) που αποκτούν μία δυναμική εντός του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού, που ορίζεται από τα δυνατά και τα αδύνατα του σημεία και βρίσκεται σε άμεση αλληλεπίδραση με το εξωτερικό περιβάλλον (ευκαιρίες και απειλές). Αυτή η δυναμική συμβάλλει καθοριστικά στην επίτευξη και τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Με αυτό τον τρόπο το ανθρώπινο δυναμικό σαν ένας πόρος του οργανισμού, που διακρίνεται από τα χαρακτηριστικά που προαναφέραμε (πολύτιμος, σπάνιος, που δύσκολα υποκαθίσταται και αντιγράφεται), συντελεί μέσα στο οργανωσιακό περιβάλλον στη διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής και συμβάλλει στην επίτευξη του θεμελιώδους ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ακολουθώντας αυτή τη συλλογιστική, η φιλοσοφία της στρατηγικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού βασίζεται σε σημαντικό βαθμό στη θεωρία των πόρων⁴⁸.

Από την άλλη πλευρά η θεωρία της ολοκλήρωσης (integration approach), αναφέρεται στην εναρμόνιση της στρατηγικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, με την ευρύτερη στρατηγική του οργανισμού. Η επίτευξη της ολοκλήρωσης μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε σε κάθετο επίπεδο ή σε οριζόντιο ή σε συνδυασμό των δύο επιπέδων.

Η οριζόντια ολοκλήρωση εσωτερική προσαρμογή (internal fit) αναφέρεται στην εναρμόνιση των διαδικασιών και πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού σε οριζόντιο επίπεδο καθώς θεωρείται ότι αυτές βρίσκονται σε αλληλεξάρτηση και υποβοηθούν την επίτευξη τη στρατηγικής. Συνεπώς ο κατάλληλος συνδυασμός εναρμονισμένων βέλτιστων πρακτικών δρα ενισχυτικά έτσι ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι του οργανισμού. Η οριζόντια ολοκλήρωση (horizontal) μπορεί να προκύψει από την εναρμόνιση των παρακάτω γενικών στρατηγικών ανθρώπινου δυναμικού.

Διοίκηση υψηλής απόδοσης (high performance management): που αναφέρεται σε συνδυασμό καλών πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού που αποβλέπουν, στη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού, όπως κατάλληλα στοχευμένες διαδικασίες

⁴⁸ Armstrong, M., (2008), Strategic human resource management: a guide to action 4th edition, Kogan Page, London and Philadelphia, pp 37.

επιλογής προσωπικού, εκπαίδευσης και ανάπτυξης, ορθολογικές διαδικασίες διαχείρισης της απόδοσης και εισαγωγής κινήτρων, που συχνά χαρακτηρίζονται ως συστήματα υψηλής απόδοσης και στοχεύουν στην παρακίνηση και στην ενίσχυση των δεξιοτήτων των εργαζομένων.

Διοίκηση υψηλής δέσμευσης (high commitment management) που αναφέρεται σε διαδικασίες και πρακτικές που περιλαμβάνουν ομάδες εργασίας, ελαχιστοποίηση ιεραρχικών επιπέδων, λιτές δομές, ευέλικτα σχήματα εργασίας, εκπαίδευση και κατάρτιση, δημιουργία ευέλικτης πορείας σταδιοδρομίας, ανατροφοδότηση, επίλυση προβλημάτων μέσω κύκλων ποιότητας κ.α.

Διοίκηση υψηλής συμμετοχής (High involvement management) σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται ως επιχειρηματικοί συνεργάτες (business partners) στη λήψη αποφάσεων, αναπτύσσονται αποτελεσματικοί διάλογοι επικοινωνίας έχουν πρόσβαση σε πληροφόρηση, λαμβάνουν την αναγκαία για αυτούς επιμόρφωση, έχουν δυνατότητα αυτενέργειας και οδηγούνται προς την επίτευξη συμμετοχής στην υλοποίηση της στρατηγικής⁴⁹.

Η κάθετη ολοκλήρωση (vertical integration) περιλαμβάνει τη σύνδεση ανάμεσα στις διαδικασίες στρατηγικής διοίκησης και τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Αρχικά διαμορφώνεται η επιχειρηματική στρατηγική και στη συνέχεια προσδιορίζονται οι κατάλληλες πρακτικές στο πεδίο του ανθρώπινου δυναμικού επιδιώκοντας το κατάλληλο στρατηγικό ταίριασμα/εναρμόνιση που θα οδηγήσει στη βελτίωση της απόδοσης.

Οι περισσότερες αναφερόμενες γενικές στρατηγικές, που απαντώνται είναι αυτές κατά Porter που περιλαμβάνουν α) στρατηγικές χαμηλού κόστους όπου οργανισμός επιλέγει να παράγει σε χαμηλότερο κόστος από τους ανταγωνιστές, β) στρατηγικές καινοτομίας σε ένα προϊόν ή υπηρεσία που έχουν απώτερο στόχο τη δημιουργία αξίας άμεσης και ορατής για τον οργανισμό⁵⁰, γ) στρατηγικές ποιότητας όπου παράγονται προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας. Για παράδειγμα αναφέρονται πως η στρατηγική της καινοτομίας θα μπορούσε να υποστηριχθεί από πρακτικές που ευνοούν τη συνεργασία, την ανταλλαγή ιδεών και την ανάληψη

⁴⁹ Χυτήρης, Λ., (2019), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδ. Μπένου, Αθήνα, σ. 327-335.

⁵⁰ WHITE, M., BRUTON, G., Επιστημονική Επιμέλεια, ΚΑΛΟΓΗΡΟΥ, Γ., ΠΡΩΤΟΓΕΡΟΥ Α., ΚΩΝΣΤΑΝΤΕΛΟΥ Α., ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ, εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, ΑΘΗΝΑ σ. 56-57.

κινδύνου. Η στρατηγική χαμηλού κόστους θα μπορούσε να συσχετιστεί με πρακτικές που στοχεύουν στη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας και στον σχολαστικό έλεγχο των δραστηριοτήτων και του κόστους. Η στρατηγική ποιότητας θα μπορούσε να συσχετιστεί με πρακτικές οι οποίες στοχεύουν στην εκπαίδευση, ανάπτυξη, τη συμμετοχή και δέσμευση των εργαζομένων με τους στόχους του οργανισμού.

Εκτός όμως από τις γενικές αυτές στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού αναπτύσσονται και ειδικότερες, ορισμένες από τις οποίες είναι:

- Διαχείριση ανθρώπινου κεφαλαίου με χρήση εργαλείων ανεύρεσης, ανάλυσης και υποβολής αναφορών σχετικά με τα δεδομένα που αναφέρονται στο ανθρώπινο δυναμικό (human resource analytics) και προσφέρουν καλύτερη συνολική θεώρηση των δεδομένων αναφορικά με την αποδοτική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, τη στρατηγική, τις επενδύσεις και λειτουργικές αποφάσεις.
- Κοινωνική ευθύνη οργανισμών και δέσμευση για υπεύθυνη δράση απέναντι στην κοινωνία και το περιβάλλον.
- Οργανωσιακή εξέλιξη που αναφέρεται στο σχεδιασμό και στην υλοποίηση των προγραμμάτων που στοχεύουν στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας με την οποία ένας οργανισμός λειτουργεί και ανταποκρίνεται στις αλλαγές.
- Διαχείριση γνώσης που αποσκοπεί στην δημιουργία περιβάλλοντος που ευνοεί τη μάθηση, τη δημιουργία, την επικοινωνία, τη μετάδοση της γνώσης και τη βελτίωση της απόδοσης.
- Προγράμματα αποτελεσματικής προσέλκυσης, πρόσληψης και επιλογής υψηλής ποιότητας δυναμικού, που διαθέτει κατάλληλες ικανότητες, ώστε να ταιριάζει καλύτερα με την κουλτούρα του οργανισμού και να οδηγήσει σε μακροχρόνια δέσμευση.⁵¹
- Διοίκηση ταλέντων που αναφέρεται σε προσεκτικά σχεδιασμένη διαδικασία προσέλκυσης, επιλογής, διαχείρισης της απόδοσης και ανάπτυξης των πολύ ικανών εργαζομένων.

⁵¹Mitsakis, F., Human Resources (HR) as a Strategic Business Partner, Value Creation and Risk Reduction Capacity, International Journal of Human Resource Studies, 2014, Vol. 4, pp 160.

- Διαδικασίες συνεχούς μάθησης και ανάπτυξης μέσα από τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου όλοι ενθαρρύνονται να μαθαίνουν και να αναπτύσσονται.
- Πολιτικές υγείας και ασφάλειας των εργαζομένων που διαμορφώνουν ένα ευχάριστο και υποστηρικτικό περιβάλλον εργασίας.
- Πρακτικές στελέχωσης, διαχείρισης απόδοσης, πολιτικές ανταμοιβών, εργασιακών σχέσεων⁵² κ.α.

Τέλος η συνδυασμένη ολοκλήρωση δίνει μία ευρύτερη θεώρηση και συνίσταται στο συνδυασμό των δύο ανώτερων, της κάθετης ολοκλήρωσης, με την οριζόντια ολοκλήρωση. Στην περίπτωση αυτή έχουμε την εφαρμογή αλληλοσχετιζόμενων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού που ονομάζονται δέσμες (bundles) οι οποίες δρουν αμοιβαία υποστηρικτικά προς τη διαμόρφωση της οριζόντιας ολοκλήρωσης. Όταν δε οι συνδυασμένες αυτές πρακτικές ευθυγραμμίζονται με τις επιχειρηματικές στρατηγικές του οργανισμού τότε επιτυγχάνονται υψηλότερα επίπεδα απόδοσης⁵³.

3.3. Εξέλιξη των Βασικών Υποδειγμάτων της Στρατηγικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

3.3.1. Υπόδειγμα του Πανεπιστημίου του Michigan

Αναπτύχθηκε από το Πανεπιστήμιο του Michigan (1984) και υποστήριξε ότι τα συστήματα Ανθρώπινου Δυναμικού και η οργανωσιακή δομή θα πρέπει να διαμορφωθούν με τρόπο που να υποστηρίζει την επιχειρησιακή στρατηγική γι' αυτό και ονομάστηκε «matching model».

Υποστήριξε επίσης ότι δημιουργείται ένας κύκλος λειτουργιών του ανθρώπινου δυναμικού, ο οποίος συνίσταται σε τέσσερις γενικές διεργασίες ή λειτουργίες που εντοπίζονται σε όλους τους οργανισμούς και οι οποίες είναι οι εξής:

- Επιλογή προσωπικού όπου επιλέγονται οι κατάλληλοι άνθρωποι για τις θέσεις εργασίας, ώστε να ταιριάζουν στη δομή του οργανισμού.

⁵² Armstrong, M., (2009), ARMSTRONG'S HANDBOOK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE 11th edition, Kogan Page, London and Philadelphia, pp 52-53.

⁵³ Χυτήρης, Λ., (2019), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, σ. 336-345.

- Αξιολόγηση, η οποία συνίσταται σε διαχείριση της απόδοσης.
- Σύστημα ανταμοιβών που αποτελεί ένα διαχειριστικό εργαλείο, που είτε υπολειτουργεί, είτε η χρήση που γίνεται δεν είναι η αρμόζουσα, ώστε να οδηγήσει στην οργανωσιακή απόδοση. Διατείνονταν ότι τα βραχυπρόθεσμα και τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα πρέπει να αμείβονται ανάλογα, χωρίς να παραγνωρίζεται το γεγονός ότι προϋπόθεση για τη μελλοντική επιτυχία ενός οργανισμού αποτελεί η βραχυχρόνια επιτυχία του.

- Ανάπτυξη η οποία στοχεύει σε υψηλής ποιότητας εργαζομένους⁵⁴.

Κύριο στοιχείο της προσέγγισης αυτής αποτελεί, ο συνεκτικός δεσμός της ευρύτερης στρατηγικής του οργανισμού και των στόχων του έναντι των δομών που αναπτύσσει και των λειτουργιών του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτές θα πρέπει να αναπτυχθούν αρμονικά μεταξύ τους, αλλά και σε σχέση με τη στρατηγική του οργανισμού.

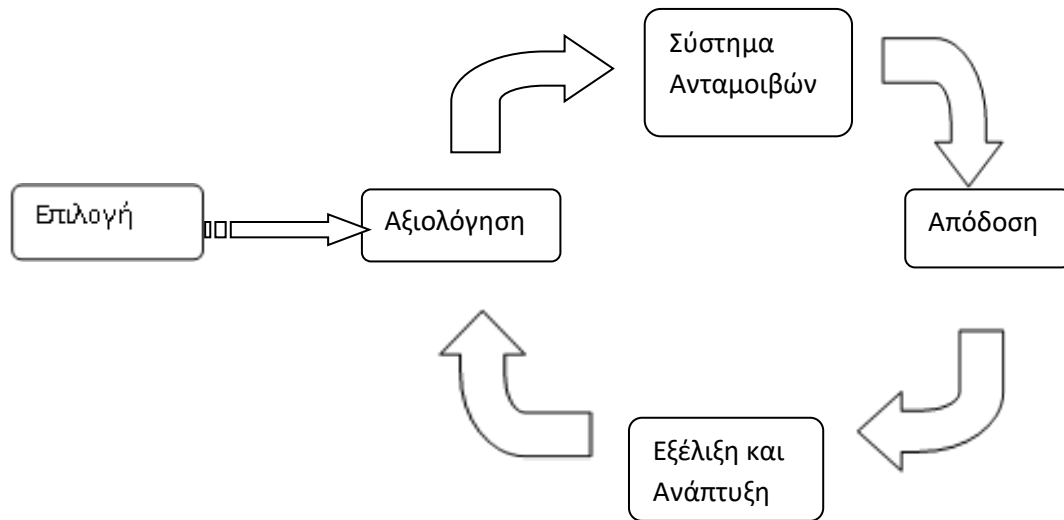
Οι πολιτικές και διαδικασίες του ανθρώπινου δυναμικού, αποτελούν βασικό στοιχείο του υποδείγματος που αναπτύσσονται παράλληλα με τις έννοιες, του οράματος, της αποστολής και της στρατηγικής του οργανισμού οι οποίες όμως κατέχουν τον κυρίαρχο ρόλο στο υπόδειγμα αυτό. Οι λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού και η οργανωσιακή δομή έχουν δευτερεύοντα ρόλο. Ο κύκλος των λειτουργιών του ανθρώπινου δυναμικού στοχεύει στη διαμόρφωση μηχανισμών τέτοιων, ώστε να αναπτυχθούν κίνητρα και να δημιουργηθεί υποκίνηση που θα οδηγήσουν:

- στην υιοθέτηση συγκεκριμένης συμπεριφοράς και κουλτούρας,
- στην ενίσχυση της απόδοσης,
- στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού⁵⁵

⁵⁴ Armstrong, M., (2008), STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, 4th edition, Kogan Page, London and Philadelphia, pp 6.

⁵⁵ Μαντζάρης, Γ., (2017), ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ, Β έκδοση, εκδόσεις λογισμός, Σέρρες,, σ. 166-168.

Διάγραμμα 3.1: Ο κύκλος του Ανθρώπινου Δυναμικού



Σημείωση: Αναδημοσίευση από το βιβλίο Armstrong, M., (2008), *STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, 4th ed, p6.

3.3.2. Το Υπόδειγμα του πανεπιστημίου του Harvard.

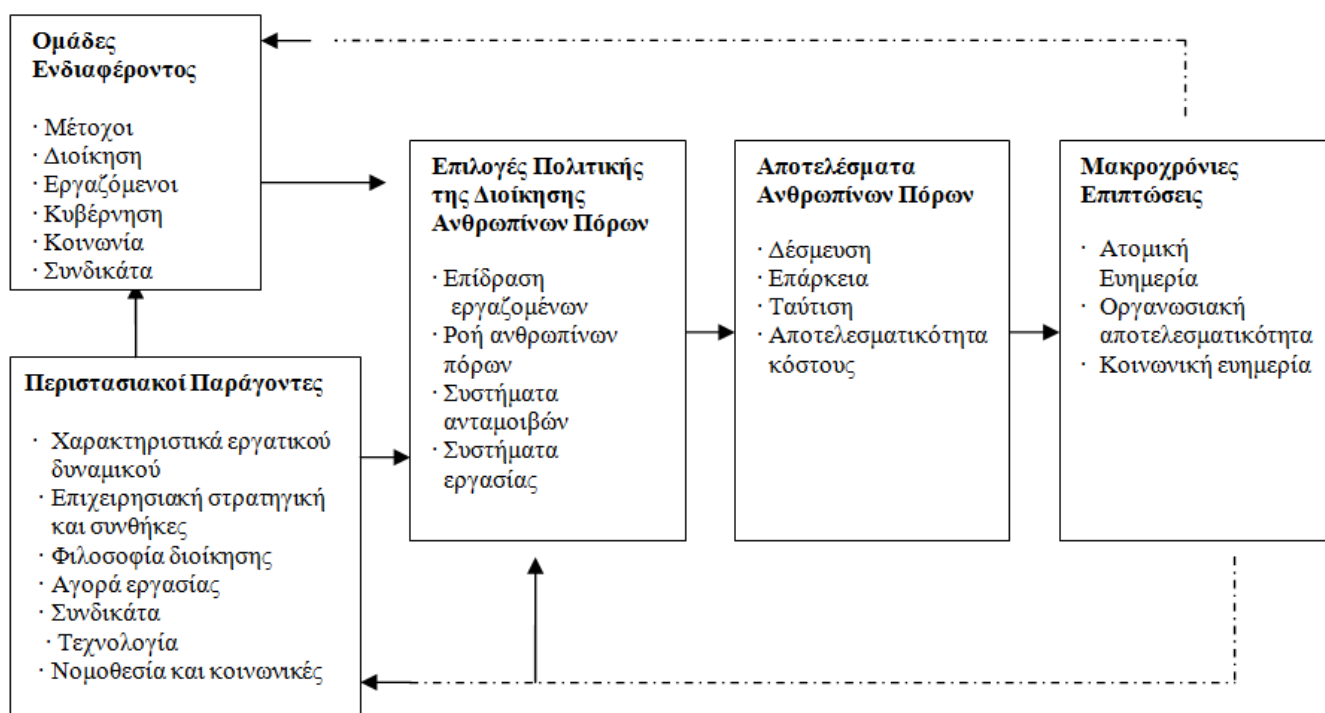
Η θεώρηση της σχολής του Χάρβαρντ διατεινόταν ότι η διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είχε δύο χαρακτηριστικά γνωρίσματα:

1) Τα στελέχη γραμμής συμβάλλουν σημαντικά στην εξασφάλιση της ευθυγράμμισης της επιχειρησιακής στρατηγικής και των πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού.

2) Το ανθρώπινο δυναμικό έχει την αποστολή της δημιουργίας πολιτικών οι οποίες διέπουν την χάραξη των διαδικασιών που αφορούν το προσωπικό και τις καθιστούν αμοιβαία ενισχυόμενες (reinforcing).

Το πλαίσιο του Χάρβαρντ όπως μοντελοποιήθηκε από τον Beer et al απεικονίζεται στο κατωτέρω διάγραμμα:

Διάγραμμα 3.2: Το Υπόδειγμα του Harvard



Σημείωση: Αναδημοσίευση από το βιβλίο Χυτήρης, Λ., (2019), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, εκδ. Μπένου, Αθήνα, σ. 346.

Σύμφωνα με τον Boxall (1992) τα πλεονεκτήματα αυτού του μοντέλου είναι ότι:

- Ενσωματώνει και αναγνωρίζει τα συμφέροντα διαφορετικών ομάδων.
- Αναγνωρίζει τη σημασία των συμβιβασμών ανάμεσα σε διαφορετικές ομάδες ενδιαφερομένων / συμμετεχόντων όπως ιδιοκτήτες, εργαζόμενοι, κλπ.
- Αναγνωρίζει τη σημασία για τους «συμβιβασμούς», ρητά ή σιωπηρά, μεταξύ των συμφερόντων των ιδιοκτητών/ μετόχων και των εργαζομένων, καθώς και μεταξύ των διαφόρων ομάδων συμφερόντων.
- Διευρύνει το πλαίσιο της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού ώστε να συμπεριλάβει παραμέτρους όπως, η επιρροή των εργαζομένων, η οργάνωση της εργασίας κλπ.
- Αναγνωρίζει ένα ευρύ φάσμα από επιρροές που ασκούνται κατά την επιλογή της στρατηγικής από την διοίκηση, που προέρχονται τόσο από την αγορά του προϊόντος/υπηρεσίας, όσο και από κοινωνικούς παράγοντες και παράγοντες που αφορούν την κουλτούρα.

- Τονίζει ότι η επιλογή στρατηγικής δεν καθοδηγείται αποκλειστικά από παράγοντες του περιβάλλοντος⁵⁶.

Αυτό είναι ίσως, το μοντέλο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που άσκησε περισσότερη επιρροή και είχε σημαντική επίδραση στην ακαδημαϊκή κοινότητα αναφορικά με το θέμα. Η ερμηνεία του Χάρβαρντ θεωρεί τους εργαζομένους ως πόρους, που όμως αντιμετωπίζονται εντελώς διαφορετικά από τους άλλους πόρους του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι συνιστούν σημαντικό ενδιαφερόμενο μέρος (stakeholder) του οργανισμού καθώς αναπτύσσουν τις δικές τους ανάγκες και ανησυχίες, όπως κάνουν και οι άλλες ομάδες π.χ. οι μέτοχοι, οι πελάτες κ.α.

Επίσης στο υπόδειγμα του Χάρβαρντ διακρίνονται και άλλα σημεία που παρατηρούνται σε όλους τους οργανισμούς όπως:

- Ροές και πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού όπως η πρόσληψη, η επιλογή, η τοποθέτηση, η αξιολόγηση, η προαγωγή, η εξέλιξη, η καταγγελία και η λύση της εργασιακής σχέσης.

- Αποτελέσματα που προκύπτουν εξαιτίας της εφαρμογής ροών και πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού.

- Διακριτά επίπεδα εξουσίας, ευθύνης και επιρροής.

- Μακροπρόθεσμες επιρροές που συμβάλλουν σε μία διαδικασία ανατροφοδότησης.⁵⁷

- Συστήματα -σχεδιασμό της εργασίας σε ευθυγράμμιση/ταίριασμα με τους ανθρώπους.⁵⁸

Το μοντέλο του Χάρβαρντ έχει ασκήσει σημαντική επιρροή στη θεωρία και την πρακτική της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς δίνει έμφαση στο γεγονός ότι η λειτουργία (πολιτικές/πρακτικές) του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί θέμα που απασχολεί τη διοίκηση γενικά και όχι αποκλειστικά της μονάδας του ανθρώπινου δυναμικού.

Στο πλαίσιο αυτό, η διοίκηση του οργανισμού καλείται να θέσει τις δικές της προτεραιότητες στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, λαμβάνοντας υπόψη την

⁵⁶ Armstrong, M., (2008), STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, 4th edition, Kogan Page, London and Philadelphia, pp 7-8

⁵⁷ Χυτήρης, Λ., (2019), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδ. Μπένου, Αθήνα, σ. 345-347.

⁵⁸ http://www.hrmguide.co.uk/introduction_to_hrm/harvard-map.htm.

αλληλοεπίδραση των συμφερόντων των ενδιαφερομένων μερών (stakeholder interest) και των περιστασιακών παραγόντων και συνθηκών του περιβάλλοντος. Τα αποτελέσματα της δράσης, της λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού, ασκούν με τη σειρά τους μακροπρόθεσμη επίδραση στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και στην κοινωνική και ατομική ευημερία.

Τέλος, τα συστήματα ανθρώπινου δυναμικού θεωρείται πως συμβάλλουν στη δημιουργία περισσότερο διάχυτων δεσμών, στην προώθηση των κοινών αξιών, την ομαδική εργασία, και την ισχυρή δέσμευση το οποίο σχετίζεται με οργανισμούς που επιδιώκουν μακροπρόθεσμη προσαρμοστικότητα. Αυτό θεωρείται ότι προσιδιάζει σε οργανισμούς που επιδιώκουν την ποιότητα και την καινοτομία.

Οι στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί, και πρέπει, να διαφέρουν ανάλογα με τους σχετικούς περιβαλλοντικούς παράγοντες που επιδρούν κάθε φορά καθώς οι οργανισμοί πρέπει να στοχεύουν στην ανάπτυξη ενός σχετικά ομοιόμορφου στυλ, που να είναι σε αρμονία με το περιβάλλον αυτό. Το πλαίσιο του Χάρβαρντ ακολουθήθηκε από μια σειρά από παρόμοια μοντέλα.⁵⁹

3.3.3. Το Υπόδειγμα του πανεπιστημίου του Warwick

Η προσέγγιση του πανεπιστημίου του Warwick εστιάζει τόσο στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού με τους σχετικούς παράγοντες που το διαμορφώνουν (μακροπεριβάλλον) όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον περιγράφοντας την αλληλοεπίδραση που αναπτύσσεται σε αυτό το πλαίσιο με τις διάφορες πολιτικές και τις λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού. Συνιστά μία προέκταση της προσέγγισης του πανεπιστημίου του Χάρβαρντ λαμβάνοντας υπόψη όμως, την επιχειρηματική στρατηγική και τις πολιτικές και πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού. Σαν πλεονεκτήματα του υποδείγματος αυτού επισημαίνονται, οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ του εξωτερικού περιβάλλοντος και του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού. Διερευνάται η επίδραση που ασκείται από το πλαίσιο αυτό στη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού. Επιτρέπει την διαχείριση σε αναδυόμενες στρατηγικές. Επιδιώκει την ευθυγράμμιση του ευρύτερου πλαισίου του περιβάλλοντος, με το εσωτερικό πλαίσιο του οργανισμού με στόχο την επίτευξη

⁵⁹ PETER BOXALL, P., PURCELL, J., & WRIGHT, P., (2007), THE OXFORD HANDBOOK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, OXFORD UNIVERSITY PRESS, NEW YORK.

υψηλότερης απόδοσης. Μειονεκτήματα αυτού του μοντέλου αποτελεί το γεγονός ότι δεν επεξηγεί πως οι εσωτερικές διαδικασίες οδηγούν σε υψηλότερη επίδοση καθώς και το γεγονός ότι η διαχείριση των αναδυόμενων στρατηγικών είναι εξαιρετικά πολυσύνθετη.

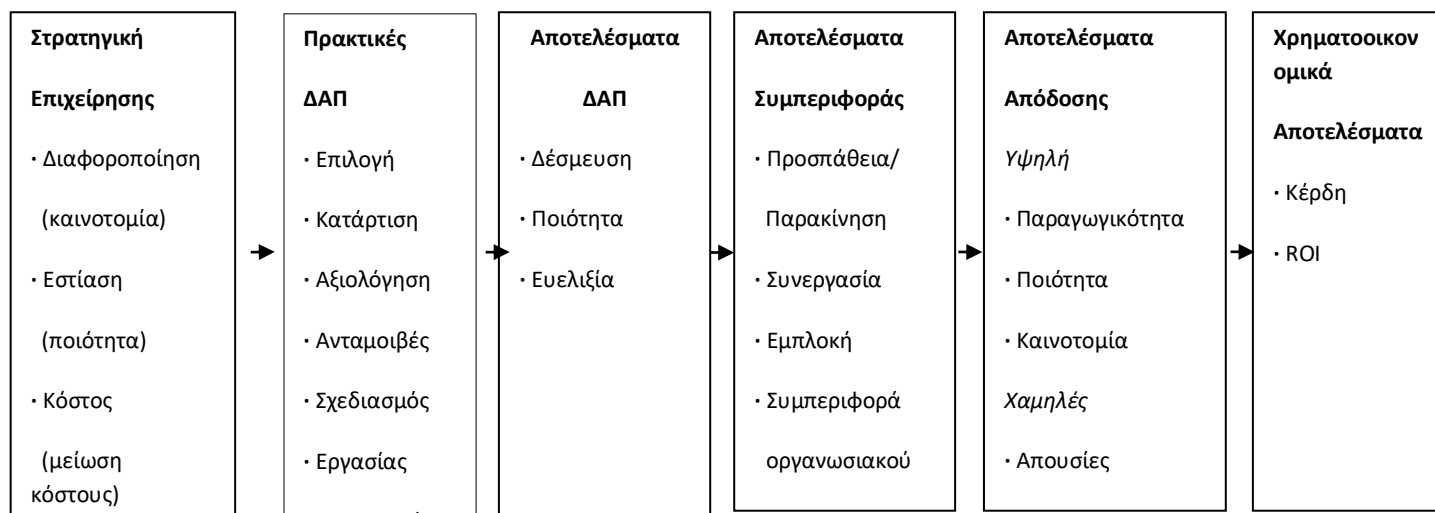
3.3.4. Το Υπόδειγμα του Guest

Η προσέγγιση του Guest ξεκίνησε με την παρουσίαση των διαφορών ανάμεσα στη διοίκηση προσωπικού και στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων και εξελίχθηκε γύρω από τη φιλοσοφία ότι ένα ολοκληρωμένο σύνολο πολιτικών και πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού οδηγεί σε υψηλότερες οργανωσιακές και ατομικές αποδόσεις. Το πιο βασικό σημείο στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί η δέσμευση ενώ στη διοίκηση προσωπικού η συμμόρφωση. Αναδεικνύεται έτσι ο ρόλος των μάνατζερ του ανθρώπινου δυναμικού και η στρατηγική συμβολή τους στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού καθώς διαχειρίζονται το ανθρώπινο δυναμικό ως πόρο και μέσω αυτού μπορούν να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού.

Τα χαρακτηριστικά του υποδείγματος Guest είναι τα εξής:

- Συνδέει τις πολιτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης με τη στρατηγική.
- Αναφέρεται σε πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού και όχι σε συστήματα.
- Τα αποτελέσματα που παρατηρούνται είναι η υψηλή δέσμευση και ποιότητα που περικλείει ικανότητες, γνώσεις και δεξιότητες των εργαζομένων ενώ παράλληλα επισημαίνει και την ευελιξία αυτών.
- Η συμπεριφορά των εργαζομένων θεωρείται ότι αλλάζει, όταν αλλάζουν και τα τρία αποτελέσματα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και αυτά με τη σειρά τους θα οδηγήσουν σε θετικά χρηματοοικονομικά αποτελέσματα.
- Ακολουθεί μία γραμμική προσέγγιση θεωρώντας ότι η στρατηγική του οργανισμού προσδιορίζει τις πρακτικές της λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού οι οποίες οδηγούν σε μία σειρά αποτελεσμάτων.

Διάγραμμα 3.3: Το Υπόδειγμα του Guest



Σημείωση: Αναδημοσίευση από το βιβλίο *Χυτήρης, Λ., (2019), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδ. Μπένου, Αθήνα, σ. 346.*

3.3.5. Το υπόδειγμα του Storey

Το υπόδειγμα του Storey που ονομάζεται και διαφορετικά ως προσέγγιση των είκοσι επτά σημείων επικεντρώνεται στη σύγκριση και στην επισήμανση των διαφορών ανάμεσα στην διοίκηση προσωπικού και στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, με έμφαση στη δέσμευση του προσωπικού και όχι στην ανάγκη συμμόρφωσης αυτού.

Το μοντέλο αυτό βασίζεται σε τέσσερις διαστάσεις:

Πεποιθήσεις και υποθέσεις καθώς το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το σημαντικότερο πόρο και το πολυτιμότερο περιουσιακό στοιχείο του οργανισμού. Έμφαση δίνεται στη δέσμευση των εργαζομένων, στην αποστολή του οργανισμού, στην ευελιξία και στην ανάπτυξη σχέσεων χωρίς συγκρούσεις.

Στρατηγική πλευρά όπου η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού διαδραματίζει στρατηγικό ρόλο και γι' αυτό τοποθετείται στο κέντρο του επιχειρησιακού σχεδιασμού διαμορφώνοντας ολοκληρωμένες και γρήγορες λύσεις.

Στελέχη γραμμής (line managers). Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού θεωρεί ότι τα στελέχη γραμμής έχουν σημαντικό ρόλο στις λειτουργικές δραστηριότητες και δρουν ως μετασχηματιστές των πρακτικών του ανθρώπινου δυναμικού προς την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Κύριοι μοχλοί (Key levers). Αναγνωρίζονται μία σειρά από συντελεστές (μοχλούς) που διευκολύνουν την επίτευξη των αποτελεσμάτων όπως είναι η διαχείριση της κουλτούρας και του γενικότερου κλίματος, η ομαδική εργασία η διαχείριση της απόδοσης, το κλίμα που ευνοεί τη μάθηση και άλλα.⁶⁰

3.4. Παράγοντες που ασκούν επίδραση στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι πολιτικές και διαδικασίες της Δ.Α.Δ επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από διάφορους παράγοντες που επιδρούν εκτός αλλά και εντός του οργανισμού. Είναι σκόπιμο λοιπόν να αναφερθούν ορισμένοι από αυτούς τους παράγοντες, διότι οι διαδικασίες και οι δράσεις που αναπτύσσονται από τη Δ.Α.Δ βρίσκονται σε άμεση αλληλοεπίδραση με αυτούς.

3.4.1. Παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος

- Διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Οι περισσότεροι οργανισμοί αντιμετωπίζουν συνεχείς εξελίξεις και αλλαγές προκειμένου να ανταπεξέλθουν στο διεθνές περιβάλλον και πρέπει να είναι δυναμικοί και ευέλικτοι. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να διαδραματίσει ένα ουσιαστικό ρόλο στη διαμόρφωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με τη συμβολή της στη προσπάθεια για μείωση του κόστους και την απόκτηση και διατήρηση υψηλής ποιότητας προσωπικού.
- Η παγκοσμιοποίηση των αγορών, η οποία συντελείται καθώς πολυεθνικές επιχειρήσεις εξαπλώνονται διεθνώς. Οι εν λόγω οργανισμοί προωθούν κοινές πρακτικές που εφαρμόζονται σε όλες τις συνδεδεμένες νομικές οντότητες και διαμορφώνουν κοινή κουλτούρα ώστε να μειωθούν, οι διαφορές που εντοπίζονται ανάμεσα στις θυγατρικές τους που λειτουργούν σε διαφορετικά τοπικά περιβάλλοντα. Το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να συντελέσει καθοριστικά μέσω της εφαρμογής πολιτικών σε αυτήν την ομοιομορφία.
- Αλλαγές στο νομοθετικό περιβάλλον. Οι συνεχείς μεταβολές του νομοθετικού πλαισίου, ειδικότερα στην Ελλάδα ασκούν σημαντική επίδραση στη

⁶⁰ Χυτήρης, Λ., (2019), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδ. Μπένου, Αθήνα, σ. 350-356.

λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού καθώς ο οργανισμός υπόκειται σε μία σειρά κανονιστικών ρυθμίσεων.

- Οι τεχνολογικές εξελίξεις. Οι συνεχείς τεχνολογικές εξελίξεις μεταβάλλουν τα δεδομένα ακόμη και στον τρόπο που διεκπεραιώνεται η εργασία. Απαιτούνται λοιπόν νέες γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες. Οι οργανισμοί στρέφονται αρχικά σε ανθρώπινο δυναμικό με εξειδικευμένες γνώσεις και ικανότητες ενώ ακολούθως επιδιώκουν την ανάπτυξη και εξέλιξη του.⁶¹
- Η ποικιλομορφία και διαφορετικότητα του προσωπικού (diversity). Η παγκοσμιοποίηση έχει συντελέσει καθοριστικά στην εμφάνιση ποικιλομορφίας, στον εργασιακό χώρο αναφορικά με τα προσωπικά χαρακτηριστικά των ατόμων. Η ποικιλομορφία αυτή που εδράζεται σε διαφορετικά εθνικά και πολιτισμικά περιβάλλοντα έχει ως αποτέλεσμα διαφορετικό τρόπο αντίληψης και νοοτροπίας. Καθώς οι οργανισμοί γίνονται πολυσυλλεκτικοί, η λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού έχει την ευθύνη της προσαρμογής των πρακτικών που εφαρμόζει, προκειμένου να αντανακλούν αυτές τις μεταβολές. Η ανάγκη σεβασμού της διαφορετικότητας αποτελεί αναπόσπαστο μέρος μιας σύγχρονης κουλτούρας γι' αυτό και πολλοί οργανισμοί σήμερα, έχουν υιοθετήσει προγράμματα που αναφέρονται στην ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού.
- Μεταβαλλόμενες κοινωνικές συνθήκες. Η συνεχής αύξηση του χρόνου εργασίας και περιορισμού του ελεύθερου χρόνου κάνει τους εργαζόμενους να συνειδητοποιούν ολοένα και περισσότερο ότι η εργασιακή ζωή υπερισχύει της προσωπικής τους ζωής, και για το λόγο αυτό, η επίτευξη μιας ισορροπίας μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής αποτελεί πρωταρχικό μέλημα. Η λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού οφείλει να αντιλαμβάνεται αυτές τις αλλαγές και να διαμορφώνει πρακτικές και διαδικασίες που τις λαμβάνουν υπόψη με ανάλογες διευκολύνσεις όπως, σχετικές άδειες, ευέλικτο ωράριο κ.α.⁶²

⁶¹ Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς Δ., (2016), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, σ. 34-38.

⁶² DECENZO, D., ROBBINS, S., (2010), Fundamentals of Human Resource Management, tenth edition, WILEY, USA, pp 6-14.

- Μετασχηματισμοί των οργανισμών. Τόσο οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές που διενεργήθηκαν στο πρόσφατο παρελθόν όσο και οι μετασχηματισμοί των οργανισμών που πραγματοποιούνται προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις αλλαγές του περιβάλλοντος, καλούν τους εργαζομένους να είναι πιο ευέλικτοι ώστε να προσαρμόζονται γρήγορα σε αυτές τις νέες συνθήκες.
- Ομάδες ενδιαφερομένων/συμμέτοχων (stakeholders) και η αλληλοεπίδραση με τον οργανισμό. Ο κάθε οργανισμός λειτουργεί σε ένα περιβάλλον το οποίο έρχεται σε επαφή και αλληλοεπιδρά με διαφορετικές ομάδες ενδιαφερομένων που επιδιώκουν διαφορετικά συμφέροντα και επηρεάζουν τη λειτουργία του. Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού διαμορφώνοντας πολιτικές και πρακτικές, προσπαθεί να ικανοποιήσει τις επιδιώξεις αυτών των διαφορετικών ομάδων. Η διοίκηση του οργανισμού ενδιαφέρεται για την αύξηση των αποτελεσμάτων και της παραγωγικότητας του ανθρώπινου δυναμικού και στο σημείο αυτό είναι που οι πρακτικές της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού έχουν καθοριστική συμβολή. Οι μέτοχοι και οι επενδυτές ενδιαφέρονται για την αύξηση του υπενδεδυμένου κεφαλαίου και των σχετικών μερισμάτων που αποτελούν αποτέλεσμα της οικονομικής επίδοσης του οργανισμού που συναρτάται άμεσα από τις πρακτικές της ΔΑΔ. Επιχειρηματικοί εταίροι, οι οποίοι μπορεί να είναι προμηθευτές, συνεργαζόμενες εταιρείες, διάφορες οργανώσεις οι οποίες αλληλεπιδρούν με τον οργανισμό και επηρεάζουν τόσο την παραγωγή και όσο την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών της. Οι σχέσεις αυτές καθώς επιδρούν άμεσα στην ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών, βρίσκονται στο κέντρο του ενδιαφέροντος της ΔΑΔ. Οι πελάτες που ενδιαφέρονται για την ποιότητα και την τιμή των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών τίθενται και αυτοί στο κέντρο της διαμόρφωσης της στρατηγικής και των πολιτικών λειτουργιών του ανθρώπινου δυναμικού. Οι εργαζόμενοι είναι αυτοί που αποτελούν τον κύριο λόγο δραστηριοποίησης της λειτουργίας ανθρώπινου δυναμικού. Όλες οι πολιτικές και οι διαδικασίες επικεντρώνονται γύρω από την ικανοποίηση, ανάπτυξη και ενίσχυση της απόδοσης τους. Τέλος το γενικό κοινωνικό σύνολο τόσο σε τοπικό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο βρίσκεται στο πεδίο ενδιαφέροντος της ΔΑΔ καθώς αυτή αναγνωρίζει ότι ο οργανισμός αποτελεί μέρος της άμεσης κοινωνίας αλλά και συνύπαρξης, αποτελεί βασική αξία.

- Κοινωνική Ευθύνη και βιώσιμη ανάπτυξη. Η οικονομική κρίση και οι αυξημένες κοινωνικές ανάγκες, οδήγησαν στην περαιτέρω ανάδειξη ενός άλλου τομέα, εκείνου της κοινωνικής ευθύνης (social responsibility), που αποτελεί την ευθύνη ενός οργανισμού να προσφέρει στην κοινωνία, στους εργαζόμενους, στην προστασία του περιβάλλοντος, ως αναγνώριση της αξίας που έχει το γενικότερο περιβάλλον για την ύπαρξή της. Οι τρόποι με τους οποίους δραστηριοποιούνται οι οργανισμοί προς τον τομέα της κοινωνικής ευθύνης περιλαμβάνουν σειρά από δράσεις, με στόχο την ευαισθητοποίηση σε θέματα βιωσιμότητας και περιβαλλοντικής αειφορίας προκειμένου για την εξασφάλιση της δέσμευσης και της συμμετοχής όλων των ενδιαφερομένων ομάδων (stakeholders). Επίσης μπορεί να επανακαθορίσουν πολιτικές και διαδικασίες, σχετικά με θέματα εκπαίδευσης, αξιολόγησης, κινήτρων ώστε να διαμορφώσουν στρατηγικές που να συμβαδίζουν με τις αρχές της βιωσιμότητας⁶³.

Οι οργανισμοί που ενδιαφέρονται ουσιαστικά για την κοινωνική ευθύνη και τη βιώσιμη ανάπτυξη δημοσιεύουν απολογισμούς βιώσιμης ανάπτυξης και εταιρικής υπευθυνότητας καθώς έτσι διαμορφώνεται ένα πλαίσιο αναφοράς και επικοινωνίας με κάθε ενδιαφερόμενο μέρος (stakeholder). Μια πρόσφατη σχετικά εξέλιξη είναι ότι αρκετοί οργανισμοί κάνουν αναφορά στους στόχους βιώσιμης ανάπτυξης του ΟΗΕ⁶⁴ (SDGs, Sustainable Development Goals) και προσπαθούν να τους εντάξουν και να τους συνδέσουν με τη στρατηγική τους⁶⁵. Προσανατολισμός της έννοιας της βιώσιμης ανάπτυξης αποτελεί, η εκπλήρωση των αναγκών των σημερινών γενεών χωρίς όμως να διακινδυνεύεται η δυνατότητα των μελλοντικών γενεών, να εξασφαλίζουν τις δικές τους ανάγκες. Η βιώσιμη ανάπτυξη συνιστά μια ολοκληρωμένη προσέγγιση που αναφέρεται σε οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές πτυχές οι οποίες αλληλοσυμπληρώνονται. Η Ατζέντα 2030 των Ηνωμένων

⁶³ Schroeder, H., (2012), The Importance of Human Resource Management in Strategic Sustainability, An Art and Science Perspective, Journal of Environmental Sustainability, Vol 2, p79-81.

⁶⁴ <https://sustainabledevelopment.un.org/?menu=1300>.

⁶⁵ <https://www.naftemporiki.gr/afieromata/story/1430363/oi-nees-taseis-kai-oi-upoxreoseis-logodosias-se-egxorio-kai-europaiko-epipedo>.

Εθνών που εγκρίθηκε σε επίπεδο ανώτατων ηγετών το 2015, διαμορφώνει το νέο παγκόσμιο πλαίσιο της βιώσιμης ανάπτυξης ενώ θέτει 17 Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης (ΣΒΑ) με σκοπό την επίτευξη τους έως το 2030. Οι ΣΒΑ διαμορφώθηκαν από το συνδυασμό των τριών διαστάσεων της βιώσιμης ανάπτυξης (οικονομικής, κοινωνικής και περιβαλλοντικής). Η ΕΕ έχει δεσμευτεί πλήρως να πρωτοστατήσει, μαζί με τα κράτη μέλη της, στην υλοποίηση της Ατζέντας 2030 των Ηνωμένων Εθνών και για το λόγο αυτό οι στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης συμπεριλαμβάνονται στις δέκα προτεραιότητες της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.⁶⁶

3.4.2 Παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού

- Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί ένα σύνολο κοινών αξιών, συμπεριφορών, παραδοχών, απόψεων, νοοτροπίας και γενικών άτυπων κανόνων το οποίο γίνεται κοινά αποδεκτό από τους ανθρώπους ενός οργανισμού και διακρίνει τη συμπεριφορά τους. Συχνά η έννοια αυτή συνδέεται και με το εργασιακό κλίμα που θα επικρατήσει σ έναν οργανισμό καθώς αυτό αποτελεί άμεσο αποτέλεσμα κουλτούρας. Αποτελεί ένα πολύτιμο εργαλείο ενός οργανισμού για την επίτευξη των στόχων του καθώς οποιαδήποτε οργανωσιακή αλλαγή ή προσπάθεια για αύξηση της απόδοσης του οργανισμού συνδέεται με την αλλαγή κουλτούρας.
- Επιχειρησιακή ηθική. Κάθε οργανισμός που θέλει να ενσωματώνει στη λειτουργία του ηθικό στοιχείο αναπτύσσει ένα κώδικα αρχών και αξιών που προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να συμπεριφέρονται οι εργαζόμενοι και λειτουργεί συμπληρωματικά με τις αξίες της κοινωνίας και τους νόμους. Η επιχειρησιακή ηθική υποστηρίζεται από τις διατυπώσεις που αφορούν στην αποστολή και τις αξίες του οργανισμού. Όταν υπάρχουν τα ακόλουθα στοιχεία στα προγράμματα ηθικής όπως, γραπτός κώδικας δεοντολογίας και κανόνες συμπεριφοράς, εκπαίδευση στις αρχές της ηθικής συμπεριφοράς για όλα τα στελέχη, τους διευθυντές και τους υπαλλήλους, συμβουλές για τους εργαζόμενους στις ηθικές καταστάσεις (διλήμματα) που

⁶⁶ https://ec.europa.eu/info/strategy/international-strategies/sustainable-development-goals/eu-approach-sustainable-development_el

αντιμετωπίζουν, συστήματα που να υποστηρίζουν εμπιστευτικές αναφορές για ηθικά παραπτώματα ή ύποπτες συμπεριφορές, ενός οργανισμού, εν τέλει η ηθική συμπεριφορά είναι πιο πιθανό να επιτευχθεί. Επίσης σχετικοί ενισχυτικοί παράγοντες μπορεί να περιλαμβάνουν, τους μετόχους, τη μακροπρόθεσμη προοπτική του οργανισμού, τον τρόπο με τον οποίο η ηγεσία ασκεί το έργο της, τους ρόλους των διοικητικών συμβουλίων και των επιτροπών και γενικότερα τα θέματα εταιρικής διακυβέρνησης κλπ.

- Διοίκηση ολικής ποιότητας (total quality management).

Η διοίκηση ολικής ποιότητας αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα, το οποίο έχει στρατηγικό προσανατολισμό προς τη συνεχή βελτίωση των παραγόμενων προϊόντων, των επιχειρησιακών και λειτουργικών διαδικασιών ενός οργανισμού καθώς και στοχεύει στην ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη. Χαρακτηρίζεται από αρχές, πρότυπα και μεθόδους δράσης που διασφαλίζουν την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, τη βελτιστοποίηση της απόδοσης του οργανισμού και την ικανοποίηση των πελατών και πολιτών.

Η διοίκηση ολικής ποιότητας προϋποθέτει την ενεργό συμμετοχή όλου του ανθρώπινου δυναμικού, τόσο των εργαζομένων όσο και ανώτερων διοικητικών στελεχών. Είναι ένα ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης, το οποίο απαιτεί δέσμευση από όλους προς ένα κοινό όραμα, χρειάζεται ενιαία στρατηγική, οργάνωση, προγραμματισμό και χρησιμοποιεί μετρήσιμες μεθόδους για τη διαρκή βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών καθώς και των διαδικασιών του οργανισμού. Αποτελεί μία φιλοσοφία που οδηγεί σε συνεχή και διαρκή βελτίωση των επιδόσεων του οργανισμού, απέναντι στις προσδοκίες των ομάδων ενδιαφερομένων μερών (stakeholders) και για να εφαρμοστεί απαιτείται η αποδοχή συγκεκριμένων αρχών, όπως δέσμευση της ηγεσίας, κατανόηση της έννοιας του εσωτερικού και εξωτερικού πελάτη, η ικανοποίηση των αναγκών τους, συνεχής εκπαίδευση, βελτίωση και προσπάθεια για ελαχιστοποίηση των λαθών.

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι οποιαδήποτε προσπάθεια για ποιοτική διοίκηση από την πλευρά του ανθρώπινου δυναμικού εντός του οργανισμού με ανθρωποκεντρική προσέγγιση στηρίζεται σε τρεις βασικούς άξονες:

Ηγεσία, ενδυνάμωση και αυτοδιαχείριση καθώς και στη διά βίου εκπαίδευση⁶⁷.

- Ομαδικό πνεύμα και κουλτούρα συνεργασίας. Στους σύγχρονους οργανισμούς παρατηρείται ολοένα και περισσότερο η ανάγκη για συνεργασία και ομαδική εργασία. Ευθύνη του κάθε προϊσταμένου είναι να τονίζει τη σημασία της ομαδικής εργασίας, να επιβραβεύει τα αποτελέσματά της, να διενεργεί συχνά συναντήσεις, δίνοντας τη δυνατότητα επικοινωνίας και καλλιεργώντας τη δέσμευση στους στόχους της ομάδας. Πρακτικές που στοχεύουν προς αυτή την κατεύθυνση, από την πλευρά της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι η ένταξη της ομαδικότητας και της συνεργασίας σαν κύρια αξία της εταιρικής κουλτούρας, η αξιολόγηση των εργαζομένων βάσει αυτής. Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση δράσεων που ενισχύουν και καλλιεργούν τις εργασιακές και διαπροσωπικές σχέσεις και την ανάπτυξη πνεύματος ομαδικότητας. Ο σχεδιασμός ειδικών προγραμμάτων ανάπτυξης της ομαδικής εργασίας και διαπροσωπικής επικοινωνίας, που καταργούν τα στεγανά, ενισχύουν την ευελιξία και διαχέουν την γνώση και την πληροφορία θα οδηγήσουν στην κουλτούρα της διατμηματικής και διαλειτουργικής συνεργασίας.
- Αποκέντρωση (decentralisation) και μείωση ιεραρχικών επιπέδων (delaying).

Η αποκέντρωση αναφέρεται στη μεταφορά του κέντρου λήψης αποφάσεων από την κεντρική διοίκηση στην πρώτη γραμμή, σε ανθρώπους που έχουν άμεση επαφή και καλύτερη γνώση του αντικειμένου, αναπτύσσοντας έτσι το αίσθημα της ευθύνης και της δέσμευσης. Η μείωση των ιεραρχικών επιπέδων αποσκοπεί στην αμεσότερη επικοινωνία, την επίσπευση των διαδικασιών, στην αύξηση της συμμετοχής του προσωπικού και τελικά στη μείωση του διοικητικού κόστους. Απαραίτητη προϋπόθεση και για τα δύο αποτελεί το ικανό και κατάλληλα εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό, με δεξιότητες και χαρακτηριστικά που θα αναπτύξει η μονάδα του ανθρώπινου δυναμικού κυρίως μέσω της εκπαίδευσης αλλά και επιπρόσθετων διαδικασιών.

⁶⁷ Κέφης Β., (2014), ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ, Β' ΕΚΔΟΣΗ, εκδόσεις Κριτική, σ. 40-50,105-106.

- Ενδυνάμωση ανθρώπινου δυναμικού.

Πολλοί οργανισμοί δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην κινητοποίηση του ατόμου στα πλαίσια του εργασιακού του ρόλου, στην ανάληψη μεγαλύτερης ευθύνης και άσκησης αυτοελέγχου με στόχο, τα άτομα να μπορούν να παίρνουν αποφάσεις άμεσα, χωρίς την παρεμβολή της διοικητικής ιεραρχίας. Αυτό προϋποθέτει κατάλληλες ικανότητες, δέσμευση προς τον οργανισμό και κατάλληλη κουλτούρα, όμως παράλληλα αποφέρει ενθουσιασμό και εργασιακή ικανοποίηση. Στα πλαίσια αυτά αναπτύσσονται αυτοδιοικούμενες ομάδες εργασίας, χωρίς την ύπαρξη άμεσου προϊσταμένου, στις οποίες όλοι μαζί αναλαμβάνουν την ευθύνη της διεκπεραίωσης ενός έργου.

- Συγκριτική προτυποποίηση - αξιολόγηση (benchmarking).

Η δυνατότητα ενός οργανισμού να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να το εξελίξει σε θεμελιώδη ικανότητα περνά μέσα από τη διαδικασία αξιοποίησης των πόρων, ανάδειξης ικανοτήτων και συνεχούς προσπάθειας για δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σημαντικό εργαλείο σε αυτή την προσπάθεια αποτελεί η μέθοδος της συγκριτικής προτυποποίησης/αξιολόγησης η οποία συνίσταται σε συγκρίσεις που διενεργούνται, είτε ανάμεσα σε τμήματα του ίδιου οργανισμού (εσωτερικό) ή ανάμεσα σε δύο περισσότερες διαφορετικές επιχειρηματικές μονάδες (εξωτερικό). Αποτελεί μία έρευνα για ανεύρεση των καλύτερων πρακτικών (best practices), είτε από το άμεσο ανταγωνιστικό περιβάλλον είτε από άλλους κλάδους, προκειμένου να γίνει σύγκριση με τους στόχους που έχουν τεθεί. Θεωρείται λοιπόν σαν μία τεχνική ελέγχου που επιτρέπει στον οργανισμό να συγκρίνει κάθε λειτουργία του, με αντίστοιχη λειτουργία άλλου οργανισμού που επιτυγχάνει βέλτιστη επίδοση. Θεωρείται ότι περιλαμβάνει τα κατωτέρω βήματα: προσδιορισμός των διαδικασιών για βελτίωση από τα στελέχη του οργανισμού. Εντοπισμό κριτηρίων που θα αποτελέσουν πρότυπα αναφορικά με την επιλογή διαδικασιών. Έναρξη των επαφών με στελέχη του οργανισμού που επιλέχθηκε προκειμένου να γίνει και ανταλλαγή απόψεων σχετικά με προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν και πώς αυτά λύθηκαν. Προσπάθεια

υιοθέτησης των παραγόντων και των τρόπων δράσης που οδήγησαν σε υψηλότερη απόδοση και βελτίωση στην ποιότητα⁶⁸.

- Διαχείριση γνώσης (knowledge management).

Αποτελεί μία συστηματική προσπάθεια απόκτησης νέων γνώσεων από τον οργανισμό, καταγραφής των υφιστάμενων, κατανομής και διάχυσης της γνώσης. Στόχος η αξιοποίηση της συσσωρευμένης αποκτηθείσας πείρας του οργανισμού και η δυνατότητα δημιουργίας νέας γνώσης που θα λειτουργήσει προς όφελος του.

- Ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών (Business process re-engineering) και Διαχείριση επιχειρησιακών διαδικασιών (BPM).

Ο ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών αναφέρεται στον σχεδιασμό από την αρχή μιας διαδικασίας, στοχεύοντας σε ουσιαστικές βελτιώσεις σε δείκτες μέτρησης αναφορικά με την παραγωγή προϊόντων, στην ποιότητα, στη μείωση του κόστους, στην αύξηση της ταχύτητας ή και της εξυπηρέτησης. Η διαδικασία αυτή αποτελεί ένα σύνολο από δραστηριότητες, οι οποίες δέχονται και μετασχηματίζουν εισροές, δημιουργώντας εκροές που έχουν αξία για τους πελάτες. Αποτελεί όμως μία ιδιαίτερα χρονοβόρα και δαπανηρή διαδικασία που ενέχει αυξημένο το στοιχείο του κινδύνου καθώς στο τέλος, η όλη προσπάθεια μπορεί να μην αποβεί επιτυχής. Συχνά παρατηρείται ότι όπου είναι δυνατόν, ανθρώπινες προσπάθειες αντικαθίστανται με αυτοματισμούς.

Αντίθετα στο BPM (Business Process Management) - η διαχείριση επιχειρησιακών διαδικασιών αντιμετωπίζει τους ανθρώπους ως εξίσου σημαντικούς παράγοντες για την επιτυχή εφαρμογή μιας διαδικασίας και σημαντικούς συντελεστές της καινοτομίας. Προτείνει τον καλύτερο συντονισμό των εργασιών, αποτελεσματικότερες αλληλοεπιδράσεις, μαζί με τη χρήση αυτοματοποιημένων βημάτων και αποτελεσματική διακίνηση της πληροφορίας, προκειμένου να υπάρξουν βελτιώσεις. Η Διαχείριση επιχειρησιακών διαδικασιών (BPM) αποτελεί μια πιο μακροπρόθεσμη θεώρηση, για την ανάλυση και βελτίωση των διαδικασιών και των αποτελεσμάτων του οργανισμού⁶⁹.

⁶⁸ Κέφης Β., (2014), ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ, Β' ΕΚΔΟΣΗ, εκδόσεις Κριτική, σ.259-265.

⁶⁹ <http://www.bpminstitute.org/resources/articles/bpm-not-same-bpr>

- Δραστηριότητες που προσθέτουν αξία.

Είναι αναγκαίο λοιπόν για κάθε λειτουργία που διενεργείται εντός του οργανισμού να προκύπτει με μετρήσιμο τρόπο ότι προσφέρει προστιθέμενη αξία. Αυτό τη μία πλευρά μπορεί να σημαίνει συμβολή με μετρήσιμο τρόπο στην αύξηση των οικονομικών αποτελεσμάτων, της παραγωγικότητας του οργανισμού από την άλλη πλευρά όμως σε άλλες λειτουργίες, η προστιθέμενη αξία παρόλο που δεν είναι εύκολο να αποτιμηθεί, γίνεται προσπάθεια εκτίμησης της, θέτοντας κριτήρια αξιολόγησης και δείκτες μέτρησης ώστε να είναι δυνατόν, να γίνει προσέγγιση της αξίας που προσφέρουν στον οργανισμό. Συχνά γίνεται χρήση των ονομαζόμενων κύριων δεικτών απόδοσης (KPIs: key performance indicators) όπου είναι οι δείκτες που επικεντρώνονται στις πτυχές της λειτουργίας του οργανισμού που θεωρείται πιο κρίσιμη για την τρέχουσα και μελλοντική επιτυχία αυτού⁷⁰. Στα πλαίσια αυτά η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού προσαρμόζει όλες τις λειτουργίες της, προκειμένου να προσθέτουν αξία στον οργανισμό χρησιμοποιώντας διάφορες μεθόδους όπως οι δείκτες μέτρησης ενώ σε περίπτωση που διαπιστώσει ότι ορισμένες λειτουργίες δεν προσθέτουν αξία προχωρά σε μετασχηματισμό ή και κατάργηση αυτών⁷¹.

3.5. Ανθρώπινο Δυναμικό και Διανοητικό κεφάλαιο μια σχέση αξίας

Ο όρος διανοητικό κεφάλαιο χρησιμοποιείται προκειμένου να αναφερθούμε συλλογικά στα άυλα περιουσιακά στοιχεία ενός οργανισμού, συμπεριλαμβανομένης της γνώσης, της πληροφορίας, της πνευματικής δημιουργίας/ ιδιοκτησίας, της εμπειρίας κ.α. που μπορούν να συντελέσουν στη δημιουργία οικονομικής αξίας⁷². Η προσπάθεια χαρτογράφησης και μέτρησης του διανοητικού κεφαλαίου συνδέεται με την αναζήτηση της αξίας που μπορεί να δημιουργήσει ο άνθρωπος παράγοντας στα

⁷⁰ Parmenter, D., (2015), Key performance indicators: developing, implementing, and using winning, Third edition, Wiley, p5

⁷¹ Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς Δ., (2016), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, εκδόσεις Ε. Μένου, Αθήνα, σ. 39-51.

⁷² Mayo, A., (2001), The Human Value of the Enterprise, Brealey Publishing, London, pp 28

πλαίσια του οργανισμού και την ανάπτυξη κάποιων μοντέλων, στον ακαδημαϊκό και επιχειρηματικό κόσμο, χωρίς πάντοτε να χαρακτηρίζονται από τον ίδιο βαθμό επιτυχίας. Ένα από τα πρώτα μοντέλα που αναπτύχθηκε στα πλαίσια αναζήτησης της αξίας του διανοητικού κεφαλαίου, διενεργήθηκε από τον ασφαλιστικό και τραπεζικό όμιλο της Skandia.⁷³ Προσπαθώντας να διενεργήσουμε μία απλή προσέγγιση βλέπουμε, ότι αρχικά προσδιόριζε γενικά, την αγοραία αξία μιας εταιρείας, ως το άθροισμα του χρηματοοικονομικού και φυσικού κεφαλαίου (καθαρά περιουσιακά στοιχεία) καθώς και των άυλων περιουσιακών στοιχείων, του διανοητικού κεφαλαίου. Στη συνέχεια το διανοητικό κεφάλαιο, το ανέλυε σε:

Διάγραμμα 3.4. Το διανοητικό κεφάλαιο στον οργανισμό.



Σημείωση: Αναδημοσίευση από τοEdvinsson,L.,(1997), Developing Intellectual Capital at Skandia, Long Range Planning, Elsevier Science Ltd, Vol.30, No3, pp36 to 373

Ανθρώπινο κεφάλαιο (Human Capital) που αναφέρονταν στις ικανότητες των ανθρώπων, στις γνώσεις και την εμπειρία τους, τον τρόπο συνεργασίας καθώς και τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ τους και μπορούσε να διακριθεί περαιτέρω σε κοινωνικό, συναισθηματικό, σχεσιακό, γνωσιακό καθώς όλα τα προαναφερόμενα μέσω της συλλογικής εργασίας είναι σε θέση να δημιουργήσουν μεγαλύτερη αξία για τον οργανισμό από ότι ως μεμονωμένα άτομα.

⁷³ <https://www.skandia.se/>

Δομικό κεφάλαιο το οποίο αποτελείται από δύο μέρη:

- 1) Οργανωσιακό κεφάλαιο (Organizational Capital, εσωτερικό δομικό) που περιλαμβάνει, όλα αυτά που αφορούν τις εσωτερικές λειτουργίες και την αποτελεσματικότητά του οργανισμού. Στρατηγικές, συστήματα, μεθοδολογίες, λειτουργικές διαδικασίες και όλα αυτά που αποτελούν την υποστηρικτική υποδομή του ανθρώπινου κεφαλαίου.
- 2) Πελατειακό κεφάλαιο (Customer Capital, εξωτερικό δομικό) που αναφέρεται στα στοιχεία που αναπτύσσουν μία σχέση δέσμευσης με τους πελάτες (π.χ τις σχέσεις, την πίστη, το μερίδιο αγοράς, τη φήμη, τα εμπορικά σήματα, τα δίκτυα διανομής, την ικανοποίηση, τα συμβόλαια πελατών κ.α)

Οι ανωτέρω διακρίσεις στην εποχή της πληροφόρησης και της τεχνολογίας έχουν ιδιαίτερη σημασία καθώς για καταφέρει ένας οργανισμός να επιβιώσει και είναι ανταγωνιστικός, απαιτείται από το ανθρώπινο δυναμικό του να αντιλαμβάνεται ευρύτερα τι συμβαίνει στο περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί και να αναπτύσσονται πιο αποτελεσματικοί μηχανισμοί διοίκησης, ώστε να μπορούν να δημιουργήσουν αξία μέσω των άυλων αυτών στοιχείων (καθώς και να μπορούν να την προσεγγίσουν υπολογιστικά). Έχουν γίνει πολλές προσπάθειες ανάπτυξης εργαλείων που στοχεύουν στην μέτρηση άυλων στοιχείων ανθρώπινου κεφαλαίου. Μία προσέγγιση κατηγοριοποίησης αφορά το διαχωρισμό σε πέντε κατηγορίες όπως:

- Μέθοδοι που αποτιμούν τον ανθρώπινο παράγοντα ως στοιχείο ενεργητικού και εφαρμόζουν τις λογιστικές αρχές αποτίμησης αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό.
- Δημιουργία ενός ικανού αριθμού των «καλών» πρακτικών HR και συσχετισμό αυτών με επιχειρηματικά αποτελέσματα.
- Στατιστικές αναλύσεις της σύνθεσης του εργατικού δυναμικού και σχετικά μέτρα παραγωγικότητας και αποδοτικότητας.
- Μέτρηση της αποτελεσματικότητας των λειτουργιών και διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού μέσω σχετικών δεικτών.
- Μέτρα που αφορούν ένα περισσότερο ολοκληρωμένο πλαίσιο διαχείρισης της απόδοσης.

Στην ερώτηση σχετικά με ποιο μέτρο θα μπορούσε να είναι κατάλληλο για την μέτρηση του διανοητικού κεφαλαίου δεν μπορεί να υπάρξει μονοσήμαντη απάντηση καθώς απαιτείται ολοκληρωμένη προσέγγιση του οργανισμού. Επιπρόσθετα αυτό που συνιστά ενδεικτικό δείκτη για έναν οργανισμό, ενδέχεται να είναι ασήμαντο για κάποιον άλλο, εξαιτίας πλήθους παραγόντων που προέρχονται, τόσο από το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού όσο και από το εσωτερικό του. Όμως ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να ληφθούν υπόψη είναι:

- Απλότητα ώστε να είναι εύκολα κατανοητό.
- Αυτό που μετριέται να είναι στρατηγικής σημασίας για την οργάνωση.
- Καθορισμός αυτού με σαφήνεια, ώστε οι άνθρωποι τα ερμηνεύουν κατά τον ίδιο τρόπο.
- Τα δεδομένα να μπορούν να συλλέγονται με τέτοιο τρόπο ώστε, η προσπάθεια που απαιτείται να είναι ανάλογη με την προκύπτουσα χρησιμότητα του μέτρου.
- Ακεραιότητα στην διαδικασία της μέτρησης καθώς οι μετρήσεις πρέπει να γίνονται κατά τρόπο συνεπή και να θεωρούνται αξιόπιστες.
- Το μέτρο ή τα μέτρα αυτά να προκύπτουν ως αποτέλεσμα συλλογικής απόφασης και όχι αποτέλεσμα της κρίσης ενός ατόμου, έτσι ώστε να δημιουργούν αίσθηση ιδιοκτησίας τα άτομα ή τις ομάδες.
- Αντικειμενικότητα ώστε να μην οδηγούν σε ο προκαταλήψεις.
- Επικέντρωση σε αυτό που είναι σημαντικό καθώς και στόχευση στο κατάλληλο επίπεδο λεπτομέρειας.
- Τακτικότητα και περιοδικότητα ώστε να παρέχουν χρήσιμες τάσεις.⁷⁴

Ενδεικτικά θα εξετάσουμε ορισμένα από αυτά, στρατηγικού χαρακτήρα, που βασίζονται στην αναγνώριση των διαφόρων άυλων περιουσιακών στοιχείων που αλληλεπιδρούν με το διανοητικό κεφάλαιο και προσπαθούν να προσδιορίσουν την έννοια της δημιουργίας αξίας χρησιμοποιώντας δείκτες και άλλα στοιχεία.

⁷⁴ Mayo, A., (2001), *The Human Value of the Enterprise*, Brealey Publishing, London, pp 40-48.

Ο πλοηγός της Skandia (The Skandia Navigator)

Όπως είδαμε ανωτέρω η Skandia προσπαθώντας να προσδιορίσει την αλληλεπίδραση μεταξύ παραγόντων που επηρεάζουν το διανοητικό κεφάλαιο, ανέπτυξε ένα ειδικό εργαλείο που ονομάζεται Πλοηγός (Navigator) . Το εργαλείο αυτό αποτελείται από πέντε τομείς που συνεισφέρουν στην δημιουργία αξίας και κάθε ένας εστιάζει σε ένα διαφορετικό πεδίο ενδιαφέροντος. Το διανοητικό κεφάλαιο παραλληλίζεται με ένα κτίριο όπου την κορυφή του κτιρίου, αποτελεί ο οικονομικός προσανατολισμός ενώ οι εξωτερικές σχέσεις με του πελάτες, αναφέρεται ως εστίαση στον πελάτη (customer focus) και οι εσωτερικές οργανωτικές διαδικασίες, ως προσανατολισμός στις διαδικασίες (process focus) συνιστώντας και τα δύο αυτά μεγέθη, τους δύο πυλώνες του οικοδομήματος του διανοητικού κεφαλαίου. Βάση του οικοδομήματος αποτελεί η εξέλιξη και η ανάπτυξη, ενώ στο κέντρο τοποθετείται η εστίαση στον ανθρώπινο παράγοντα. Παρόλο που τα οικονομικά μεγέθη αποτελούν κρίσιμο στοιχείο του θεωρητικού οικοδομήματος, αναφέρονται στο παρελθόν ενώ παράμετροι όπως, οι άνθρωποι του οργανισμού, οι πελάτες και οι διαδικασίες τοποθετούνται ακριβώς στο κέντρο της ύπαρξης του. Η δυναμική του οργανισμού σχετικά με την ικανότητα για καινοτομία και για ανάπτυξη, καθορίζουν τις μελλοντικές του προοπτικές. Η εσωτερική εστίαση στο ανθρώπινο στοιχείο αλληλεπιδρά με κάθε μία από τις άλλες και συντελούν στην δημιουργία αξίας.

Η λογική της κάρτας ελέγχου (scorecard)

Η κάρτα ελέγχου αποτελεί ένα εξελιγμένο στρατηγικό επιχειρησιακό μοντέλο που βοηθά έναν οργανισμό να αντιληφθεί τους παράγοντες που οδηγούν προς την επιτυχία, συμπεριλαμβανομένων τόσο χρηματοοικονομικών μεγεθών και άλλων περισσότερο αφηρημένων μεγεθών όπως η ικανοποίηση του πελάτη κ.α.. Η Ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων (Balanced Scorecard) είναι ένα από τα πιο γνωστά συστήματα που αναπτύχθηκε στις αρχές της δεκαετίας του 1990, από τους Norton D. και Kaplan R. Παρουσιάζεται ως ένα στρατηγικό σύστημα διαχείρισης που μπορεί να στρέψει τη δυναμική του οργανισμού προς την επίτευξη των στρατηγικών στόχων ενσωματώνοντας το όραμα και τη στρατηγική σε ένα εργαλείο που μπορεί να επικοινωνεί αποτελεσματικά το στρατηγικό προσανατολισμό του οργανισμού, να παρακινεί και να παρακολουθεί τις επιδόσεις του, έναντι των τιθέμενων στόχων,

μέσω ενός συστήματος μετρήσεων απόδοσης. Η λογική του βασίζεται σε τέσσερις διαφορετικές πλευρές θεώρησης:

Α) Μάθηση, ανάπτυξη και οργανωσιακή θεώρηση: Η οπτική αυτή εστιάζει στους ανθρώπους και τις υποδομές του οργανισμού, τονίζοντας την αναγκαιότητα για σχετικές επενδύσεις. Οι διαστάσεις που εξετάζονται στο στάδιο αυτό είναι τρεις:

- Το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού με τα σχετικά μέτρα της ικανοποίηση των εργαζομένων, τη διατήρηση και την παραγωγικότητα αυτών.
- Τα συστήματα πληροφοριών και η δυναμική που παράγουν.
- Τα κίνητρα, η ενδυνάμωση και η ευθυγράμμιση σε ατομικό και οργανωσιακό επίπεδο δομών με σχετικά μέτρα όπως προτάσεις, βελτιώσεις κλπ

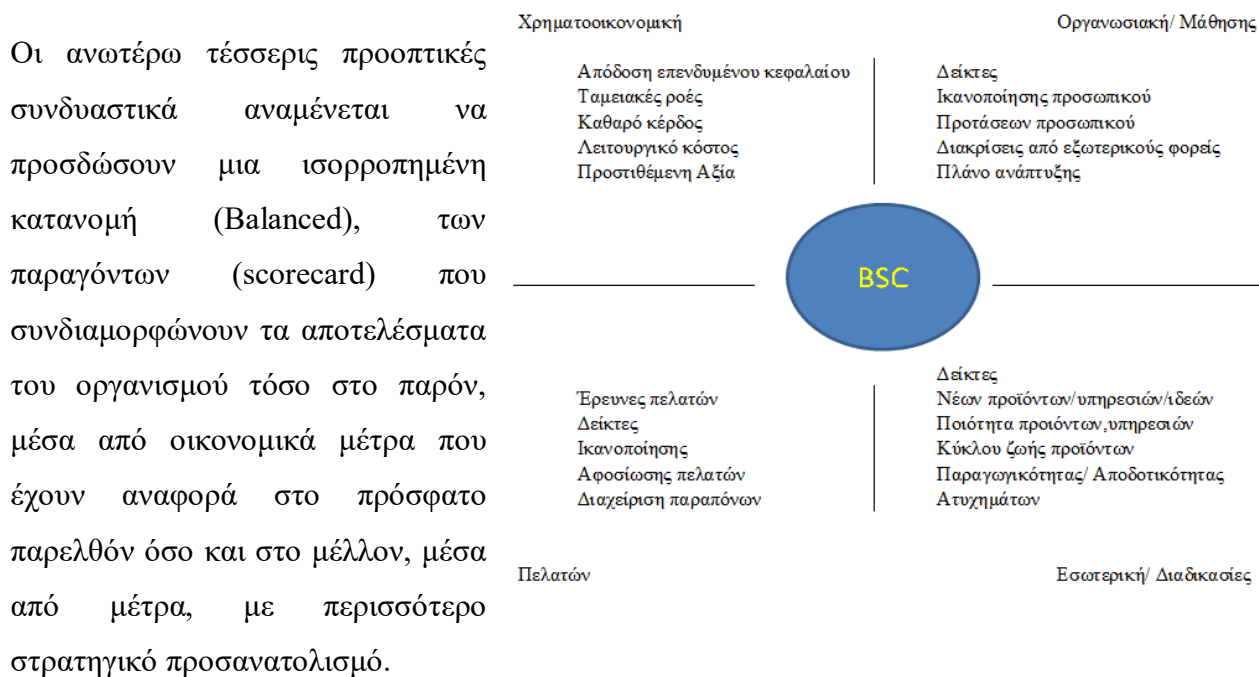
Η κάρτα ισορροπημένου ελέγχου (BSC) δεν χρησιμοποιεί μία μονοσήμαντη εκ των άνωθεν (top-down) προσέγγιση επικοινωνίας. Στην πραγματικότητα, η BSC αναπτύσσει μια συνεχή αμφίδρομη επικοινωνία ανάμεσα στους εργαζόμενους και στα στελέχη για το πώς ο οργανισμός εκτελεί το στρατηγικό του σχέδιο. Με τον τρόπο αυτό, τα στελέχη είναι ενήμερα σχετικά με το βαθμό εξέλιξης του στρατηγικού σχεδίου και των επιμέρους στόχων και μπορούν να λάβουν μέτρα αναπροσαρμογής εφόσον κριθούν απαραίτητα.

Β) Εσωτερική θεώρηση: Εστιάζει την προσοχή του οργανισμού σχετικά με την απόδοση των βασικών εσωτερικών διαδικασιών που συντελούν στην ανάπτυξη του οργανισμού. Βελτίωση και καινοτομία στις διαδικασίες αποτελεί ένα βασικό δείκτη που οδηγεί στην μελλοντική εξέλιξη και επιτυχία.

Γ) Προοπτική Πελατών: Η εστίαση στις ανάγκες και την ικανοποίηση των πελατών είναι απαραίτητη προκειμένου, η βελτίωση των διαδικασιών και οι καινοτομίες που προκύπτουν στο εσωτερικό επίπεδο να οδηγήσουν σε οικονομική επιτυχία. Ορισμένα μέτρα που εξετάζονται αφορούν το μερίδιο αγοράς, την απόκτηση, τη διατήρηση καθώς και την ικανοποίηση των πελατών. Μία άλλη πλευρά αφορά προτάσεις αξίας προς τους πελάτες δίνοντας έμφαση σε χαρακτηριστικά των προϊόντων/ υπηρεσιών, ενίσχυση των πελατειακών σχέσεων, της εικόνας και της φήμης του οργανισμού.

Δ) Οικονομική διάσταση: Η θεώρηση αυτή αποτιμά τα αποτελέσματα που η επιχείρηση αποφέρει στους μετόχους της και χρησιμοποιεί μέτρα όπως η απόδοση του επενδεδυμένου κεφαλαίου, χρηματικές ροές, κέρδη κ.α καθώς τους ενδιαφέρουν σημαντικά οι αποδόσεις⁷⁵.

Διάγραμμα 3.5. Οι διαστάσεις μέτρησης της Balanced Scorecard



Η λογική την οποία υποστηρίζει είναι σχετικά απλή. Εάν ένας οργανισμός εστιάζει πάρα πολύ στα οικονομικά αποτελέσματα, τότε τείνει να παραγνωρίζει τους άλλους παράγοντες όπως τους πελάτες, το ανθρώπινο δυναμικό καθώς και την οργανωσιακή δομή, τη γνώση και τη ροή της πληροφορίας. Συνεπώς η διαχείριση των παραγόντων αυτών αποβλέπει στην δημιουργία μιας ισορροπίας μεταξύ των τεσσάρων θεωρήσεων και των αντίστοιχων μέτρων που αναφέρονται παραπάνω. Σημειώνεται, η ομοιότητα της ανωτέρω προσέγγισης με την προηγούμενη μέθοδο που

⁷⁵ Kaplan, R., Norton, D.,(1993), Putting the Balanced Scorecard to Work, Harvard Business Review, Sept- Oct 1991 issue, p132-147

εξετάσαμε συντείνοντας και οι δύο στην κρισιμότητα του παράγοντα του διανοητικού κεφαλαίου.⁷⁶

Η προσέγγιση αυτή λοιπόν υποστηρίζει την ανάπτυξη μιας λογικής ενός κυκλικού πλαισίου που ξεκινά με τη διατύπωση του οράματος και της αποστολής του οργανισμού και συνεχίζει τη μετάφραση αυτών σε στρατηγικό πλάνο το οποίο προσεγγίζεται στη λογική των ανωτέρω παραμέτρων στα πλαίσια μιας ισορροπημένης κάρτας επιδόσεων (Balanced Scorecard), που αποβλέπει προς τη δημιουργία αξίας. Θετικά αυτής της προσέγγισης αποτελούν τόσο η δυνατότητα επικοινωνίας του οράματος και της στρατηγικής σε όλο τον οργανισμό, όσο και η ανατροφοδότηση μέσω των αποτελεσμάτων, που διευκολύνει τη δυνατότητα λήψης μέτρων και αναθεώρησης των παραμέτρων που απαιτούνται (στόχοι, τμήματα στρατηγικού σχεδίου κ.α). Επιπρόσθετα συντείνει στην διασύνδεση μεταξύ των τμημάτων, στην επικοινωνία και την ανάπτυξη κλίματος μάθησης και συνεργασίας που ενισχύει τη δυναμική του οργανισμού.

⁷⁶ UNI World Conference for Professional and Managerial Staff, (2000), People First in the Intellectual Capital Information Age Economy, Singapore, p 6-15.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο : Μελέτη περίπτωσης ο Όμιλος ΟΤΕ

4.1. Σύνοψη αναφορά στον κλάδο Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών

Τα τελευταία χρόνια η αξία του κλάδου Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) διακρίνεται από θετικούς ρυθμούς ανάπτυξης. Όλοι οι συμμετέχοντες στον κλάδο (επιχειρήσεις, κυβερνήσεις, κοινωνία κ.α) αναγνωρίζουν τη νέα ψηφιακή πραγματικότητα τη δυναμική και την αξία που καταλαμβάνει η προσπάθεια για ψηφιακό μετασχηματισμό. Οι ψηφιακές τεχνολογίες κατέχουν πρωταρχική θέση στην προσπάθεια για ανάπτυξη. Όλοι οι παράγοντες της οικονομίας ιδιωτικοί και δημόσιοι που επιτυγχάνουν τον κατάλληλο συνδυασμό κεφαλαιακών επενδύσεων, διακυβέρνησης, ικανοτήτων και δεξιοτήτων, σταθερότητας και ανάπτυξης της τεχνολογίας, θα είναι εκείνοι που θα αποκτήσουν προβάδισμα για την δημιουργία συγκριτικού πλεονεκτήματος, προκειμένου να ανταγωνιστούν αποτελεσματικότερα στην ψηφιακή οικονομία.

Μία σειρά από νέες τεχνολογίες αποτελούν το κέντρο της νέας οικονομίας και υπόσχονται ότι θα λειτουργήσουν προς αμοιβαίο όφελος όλων των συμμετεχόντων. Οι επενδύσεις προς την κατεύθυνση του ψηφιακού μετασχηματισμού θεωρούνται απαραίτητες, προκειμένου τόσο ευρύτερα οι οικονομίες των χωρών όσο και ειδικότερα οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί να γίνουν πιο ανταγωνιστικοί, δημιουργώντας αξία μέσω νέων προϊόντων, υπηρεσιών καθώς και ανάπτυξης νέων επιχειρηματικών μοντέλων.

Πίνακας 4.1 Αξία της αγοράς ΤΠΕ ανά χώρα στη Δυτική Ευρώπη

Αξία της αγοράς Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών ανά χώρα στη Δυτική Ευρώπη (δισ €)				
Χώρες Δυτικής Ευρώπης	2018	%	2019	%
Ηνωμένο Βασίλειο	149,359	21,80%	152,18	21,83%
Γερμανία	138,231	20,18%	140,59	20,17%
Γαλλία	102,546	14,97%	104,37	14,97%
Ιταλία	60,240	8,79%	61,37	8,80%
Ισπανία	46,428	6,78%	47,11	6,76%
Ολλανδία	37,771	5,51%	38,25	5,49%
Ελβετία	29,224	4,27%	29,75	4,27%
Σουηδία	25,639	3,74%	26,16	3,75%
Βέλγιο/ Λουξεμβούργο	19,074	2,78%	19,25	2,76%
Δανία	15,897	2,32%	16,16	2,32%
Αυστρία	13,275	1,94%	13,51	1,94%

Νορβηγία	13,248	1,93%	13,54	1,94%
Φινλανδία	12,583	1,84%	12,85	1,84%
Ιρλανδία	8,077	1,18%	8,65	1,24%
Πορτογαλία	7,922	1,16%	7,95	1,14%
Ελλάδα	5,515	0,81%	5,49	0,79%
Σύνολο Αξίας Αγοράς	685,03	100,00%	697,17	100,00%

Σημείωση: Προσαρμογή από την Έκδοση του Συνδέσμου Επιχειρήσεων Πληροφορικής & Επικοινωνιών Ελλάδας - ΣΕΠΕ, (01/2019), ICT MARKET REPORT 2018/ 2019 UPDATE ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΤΠΕ, τεύχος 16

4.2. Ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα και ο ΟΤΕ

Η αξία του ελληνικού κλάδου τηλεπικοινωνιών την περίοδο 2018 – 2019 βρίσκεται υπό πίεση ενώ παρατηρούνται αρνητικοί ρυθμοί ανάπτυξης. Κατά το έτος 2019, η αξία του κλάδου Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών, αναμένεται να προσεγγίσει τα €5,493δισ ενώ η αξία που αντιστοιχεί στο κομμάτι των τηλεπικοινωνιών εκτιμάται περίπου στα € 3,732 δισ. Παρόλα αυτά οι ψηφιακές ανάγκες των φορέων της οικονομίας όπως των επιχειρήσεων, του Δημοσίου, των πολιτών, αλλά και των λοιπών συμμετεχόντων στην παραγωγική δραστηριότητα, αφενός για αξιοποίηση των δυνατοτήτων που προσφέρει η τεχνολογία και αφετέρου για παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, καθιστούν το ρόλο του τομέα των Τηλεπικοινωνιών κρίσιμο για την επίτευξη της ψηφιακής ανάπτυξης.⁷⁷ Κύριο ρόλο στον κλάδο διαδραματίζει ο Όμιλος του ΟΤΕ, ο οποίος βρίσκεται αντιμέτωπος με προκλήσεις, αλλά όμως υποστηρίζεται από την οργανωσιακή του ικανότητα και την οικονομική επιρροή της μητρικής του Deutsche Telekom, η οποία κατέχει πλέον μερίδιο 45% στην εταιρεία.⁷⁸

⁷⁷ Έκδοση του Συνδέσμου Επιχειρήσεων Πληροφορικής & Επικοινωνιών Ελλάδας – ΣΕΠΕ, (2019), ICT MARKET REPORT 2018/ 2019 UPDATE ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ & ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ 2018/ 2019, ΤΕΥΧΟΣ 16, σελ. 12-14.

⁷⁸ <https://www.reportlinker.com/p03334899/Greece-Telecoms-Infrastructure-Operators-Regulations-Statistics-and-Analyses.html>.

Πίνακας 4.2. Μετοχική σύνθεση ΟΤΕ

Μετοχική Σύνθεση ΟΤΕ 31.12.2018	Ποσοστό
Ιδιώτες Επενδυτές	48
Deutsche Telekom	45
ΕΦΚΑ (μεταφορά του 4% του Ελληνικού Δημοσίου)	4
Ίδιες μετοχές	2
Ελληνικό Δημόσιο	1

Σημείωση: Προσαρμογή από τον Απολογισμό Βιώσιμης Ανάπτυξης Ομίλου ΟΤΕ 2018, σ.7

4.3. Ο Όμιλος ΟΤΕ

Ο Όμιλος ΟΤΕ αποτελεί τον μεγαλύτερο οργανισμό τεχνολογίας και πάροχο τηλεπικοινωνιών στην Ελληνική αγορά, με περίπου 20.000 εργαζόμενους (2018) από τους οποίους οι 12.419 βρίσκονταν στην Ελλάδα. Ξεκίνησε την εμπορική του δραστηριότητα το Νοέμβριο του 1949 και σήμερα έχει εξελιχθεί σε μία από τις τρεις μεγαλύτερες εταιρείες σε κεφαλαιοποίηση του χρηματιστηρίου Αθηνών ενώ οι μετοχές του διαπραγματεύονται στο χρηματιστήριο του Λονδίνου. Δραστηριοποιείται στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών, παρέχοντας μεγάλο εύρος υπηρεσιών όπως:

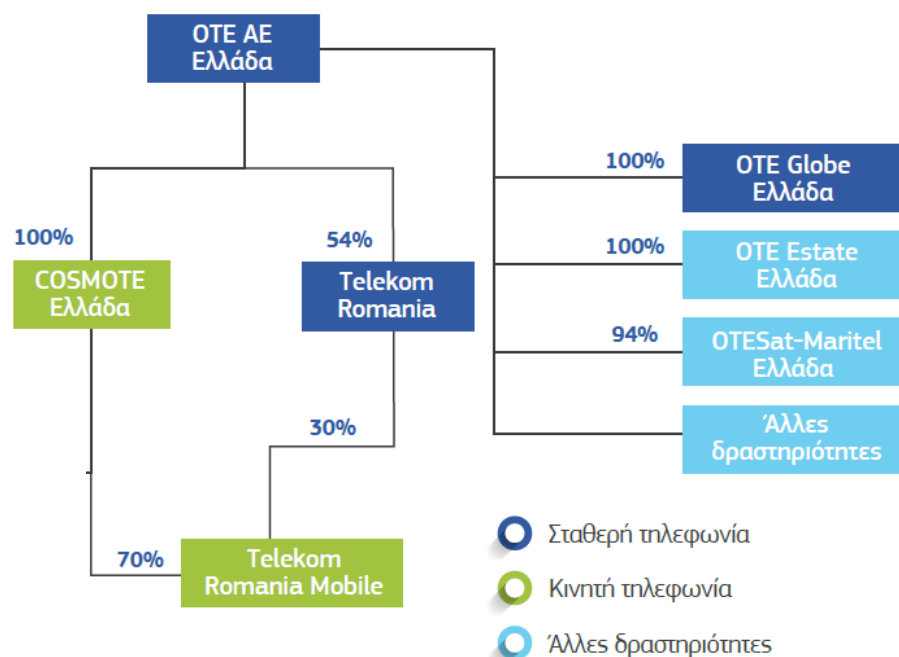
- σταθερής και κινητής τηλεφωνίας,
- ευρυζωνικές υπηρεσίες,
- συνδρομητική τηλεόραση και
- ολοκληρωμένες λύσεις Τεχνολογιών Πληροφορικής και

Επικοινωνιών (ΤΠΕ).

Ο Όμιλος δραστηριοποιείται στην Ελλάδα μέσω των θυγατρικών του σε πλήθος άλλων δραστηριοτήτων όπως η διαχείριση ακινήτων, η επαγγελματική κατάρτιση, οι ναυτιλιακές επικοινωνίες κ.α. Επιπρόσθετα δραστηριοποιείται στην Ρουμανία και προσφέρει υπηρεσίες τηλεφωνίας (σταθερής και κινητής) καθώς και τηλεόρασης. Όλα τα προϊόντα και οι υπηρεσίες του Ομίλου παρέχονται κάτω από την εμπορική επωνυμία «COSMOTE» με παράλληλα προβαλλόμενο μήνυμα «ένας κόσμος καλύτερος για όλους⁷⁹».

⁷⁹ Απολογισμός Βιώσιμης Ανάπτυξης Ομίλου ΟΤΕ 2018, σ.7

Διάγραμμα 4.1 Ο Όμιλος OTE



Σημείωση: Αναδημοσίευση από τον Απολογισμό Βιώσιμης Ανάπτυξης Ομίλου OTE 2018, σελ7

4.4. Στρατηγικό πλάνο και επιχειρηματικό μοντέλο βιώσιμης ανάπτυξης

Στο εισαγωγικό μήνυμα του Προέδρου και Διευθύνοντος συμβούλου του Οργανισμού, στον απολογισμό βιώσιμης ανάπτυξης για το έτος 2018 αναφέρεται ότι, διανύουμε μία περίοδο που διακρίνεται για έντονες αλλαγές σε παγκόσμιο επίπεδο που διαταράσσουν τις ισορροπίες, εντοπίζονται κρίσιμα ζητήματα όπως, ανθρωπιστικές κρίσεις, ψηφιακό χάσμα, περιβαλλοντικοί κίνδυνοι κ.α τα οποία καθιστούν αναγκαία την τήρηση υπεύθυνης στάσης, μέσω υιοθέτησης στρατηγικών που ενσωματώνουν τις αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης.

Επιδίωξη λοιπόν του Ομίλου αποτελεί να αξιοποιεί την τεχνολογία και τις δυνατότητές της με στόχο να δημιουργήσει έναν καλύτερο κόσμο για όλους.

Το επιχειρηματικό μοντέλο του Ομίλου OTE επιδιώκει να παράγει αξία για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται (μετόχους, πελάτες, συνεργάτες, εργαζόμενους, κοινωνία, κλπ.) και για το λόγο αυτό η βιώσιμη ανάπτυξη συνιστά αναπόσπαστο στοιχείο της επιχειρηματικής στρατηγικής του. Για το λόγο αυτό έχει αναπτύξει κανάλια επικοινωνίας με όλες τις ομάδες ενδιαφερομένων, όπως συμμετοχή σε εκδηλώσεις ενημέρωσης και

ανατροφοδότησης (stakeholder panel),⁸⁰ διενέργειες ερευνών σε ενδιαφερόμενα μέρη κ.α προκειμένου να αντιληφθεί τις προσδοκίες τους και να τις συμπεριλάβει ευρύτερα στην διαμόρφωση της στρατηγικής του.

Πίνακας 4.3 Σχηματισμός Άμεσης οικονομικής Αξίας

Άμεση οικονομική αξία		Ποσό σε εκατ. €	2018	2017	2018	2017
ΟΜΑΔΕΣ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝ	ΑΞΙΑ	ΧΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΡΟΕΣ	ΟΜΙΛΟΣ	ΟΜΙΛΟΣ	ΟΤΕ	ΟΤΕ
	Δημιουργείται	Συνολικός κύκλος εργασιών	3.798,70	3.857,10	1.582,60	1.583,80
		Λειτουργικό κόστος*	2.067,10	2043,5	697,8	659,8
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	Διανέμεται	Αποδοχές και παροχές προσωπικού	563,7	622,5	247,5	286,4
ΜΕΤΟΧΟΙ	Διανέμεται	Πληρωμές στους παρόχους κεφαλαίου	171,1	78,1	171,1	78,1
ΚΡΑΤΟΣ	Διανέμεται	Καταβληθέντες φόροι	178,4	211,9	85,1	129,7
ΚΟΙΝΩΝΙΑ	Διανέμεται	Κοινωνική συνεισφορά	4	4,2	1,8	1,7
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ	Παρακρατείται	Παραμένει στον Οργανισμό	814,4	896,90	379,3	428,1

* Εξαιρουμένων των αμοιβών, παροχών εργαζομένων καθώς και των αποσβέσεων και απομειώσεων.

Σημείωση: Προσαρμογή από τους Απολογισμούς Βιώσιμης Ανάπτυξης Ομίλου ΟΤΕ (2018 σ.11),(2017 σ. 9)

Ο Όμιλος του ΟΤΕ είναι προσανατολισμένος προς την ικανοποίηση των πελατών βελτιώνοντας συνεχώς τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του, προσπαθεί να αποτελεί ένα εργασιακό περιβάλλον στο οποίο τα άτομα θέλουν να ενταχθούν και να εξελιχθούν, συνεργάζεται με μεγάλο αριθμό προμηθευτών, αποτελεί ενεργό μέλος της κοινωνίας καταβάλλοντας φόρους στο κράτος και συνεισφέροντας στην κοινωνία με οποιοδήποτε τρόπο θεωρεί ότι μπορεί να παράγει αξία ενώ επιδιώκει να συνεισφέρει στη μείωση της περιβαλλοντικής επιβάρυνσης. Τα θετικά αποτελέσματα της δράσης του και η υψηλή ανταγωνιστικότητα του επιτρέπουν να επενδύει συνεχώς σε δραστηριότητες που δημιουργούν περισσότερη αξία για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα.⁸¹

Όραμα του οργανισμού είναι να παρέχει «τις δυνατότητες της τεχνολογίας σε όλους, ώστε να μπορεί ο καθένας να αξιοποιεί τις ευκαιρίες του σήμερα και παράλληλα να χτίζει ένα καλύτερο αύριο». Με αυτόν τον τρόπο ο οργανισμός συνεισφέρει στην οικονομία, την κοινωνία και το περιβάλλον.

⁸⁰ <http://globalsustain.org/el/story/24912>

⁸¹ Ετήσια Οικονομική Έκθεση, Όμιλου Εταιρειών ΟΤΕ, (01.01.2018 2018 έως 31.12.2018), σ. 24

Η αποστολή του οργανισμού όπως αναφέρεται είναι η εξής :«Προσφέρουμε τις καλύτερες υπηρεσίες επικοινωνίας στους πελάτες μας, συνδέουμε τους ανθρώπους, προσφέρουμε μοναδική ψυχαγωγία, βοηθάμε τις επιχειρήσεις να μεγαλώσουν, είμαστε ηγέτες, πρωτοπόροι, στηρίζουμε την οικονομία και την κοινωνία. Με πάθος, πίστη και δέσμευση γινόμαστε διαρκώς καλύτεροι σε όλα τα επίπεδα⁸²»

Πίνακας 4.4 Κύριες κατευθύνσεις Στρατηγικού πλάνου για το 2019

Τεχνολογική Υπεροχή <i>* Δίκτυα Οπτικών Ινών:</i> Ταχεία ανάπτυξη υποδομών Vectoring/Super Vectoring /FTTH <i>* Πλήρης κάλυψη δικτύων 4G/4G+</i> <i>* Μετασχηματισμός δικτύου σε IP</i> <i>* Βελτιώσεις IT συστημάτων (OSS)</i>	Αριστη εμπειρία Πελάτη <i>* Digital Transformation @Customer:</i> Omni-channel Νέες λειτουργίες στα Apps Παραγγελαιοληψία - διαχείριση παραπόνων <i>* Προώθηση online πωλήσεων</i> <i>* Ψηφιακή παρακολούθηση λειτουργίας δικτύων</i>	Καινοτομία και νέες πηγές Εσόδων <i>* Αύξηση εσόδων από υπηρεσίες δεδομένων</i> <i>* Διάθεση καινοτόμων υπηρεσιών (One Connectivity, κλπ)</i> <i>* Λύσεις IoT - Cloud</i> <i>* Κάθετες αγορές (Ναυτιλία, Τουρισμός, κλπ)</i> <i>* Εξυπνες Πόλεις</i> <i>* Επέκταση σε νέες αγορές</i>
Ψηφιακοποίηση, Απλοποίηση και Βελτιστοποίηση Κόστους <i>* Digital Transformation @Company και @Network</i> <i>* Δράσεις απλοποίησης μοντέλου λειτουργίας</i> <i>* Προγράμματα εξοικονόμησης κόστους / Συνέργειες στις Προμήθειες με τον Όμιλο Deutsche Telekom</i>		
Κουλτούρα Ανάπτυξης <i>* Ψηφιακά εργαλεία θα υποστηρίζουν τα συστήματα και / τις διαδικασίες Ανθρώπινου Δυναμικού</i> <i>* Σχεδιασμός προγραμμάτων ανάπτυξης ψηφιακών δεξιοτήτων</i> <i>* Υιοθέτηση κουλτούρας Ανάπτυξης & Αλλαγής</i>		
Ηγετική Θέση στην Αγορά <i>* Υπεροχή brand COSMOTE</i> <i>* Νέες συνδυαστικές υπηρεσίες FMC και FMCC</i> <i>* Ανάπτυξη COSMOTE TV</i> <i>* Διασφάλιση εσόδων Χονδρικής</i>		

Σημείωση: Αναδημοσίευση από την Ετήσια Οικονομική Έκθεση, Ομίλου Εταιρειών ΟΤΕ, (01.01.2018 2018 έως 31.12.2018), σ. 13.

Ο Όμιλος επιδιώκει να δραστηριοποιείται υπεύθυνα σε όλη την αλυσίδα αξίας. Αναπτύσσει και εφαρμόζει πολιτικές, διαδικασίες και μηχανισμούς, συστήματα για τη διαχείριση πλήθους ουσιαστικών θεμάτων που επηρεάζουν την

⁸² https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/orama_kai_strathgikh.html

καθημερινή λειτουργία του όπως σε θέματα των εταιρικών κινδύνων, κανονιστικής συμμόρφωσης, ασφάλειας και απορρήτου δεδομένων, της εφοδιαστικής αλυσίδας και των προμηθειών καθώς και θέματα επιχειρησιακής συνέχειας.

Οι πελάτες αποτελούν κεντρικό σημείο της στρατηγικής του οργανισμού. Η ξεχωριστή ψηφιακή εμπειρία του πελάτη και η ικανοποίηση του θα συντελέσει στην βελτίωση και απλοποίηση της καθημερινότητάς του.

Επιδίωξη για το εσωτερικό περιβάλλον και για τους εργαζομένους, αποτελεί η βελτίωση και η απλοποίηση του τρόπου λειτουργίας και των διαδικασιών του οργανισμού, η προώθηση της δημιουργικότητας καθώς και η ανάπτυξη των ψηφιακών δεξιοτήτων τους. Για το λόγο αυτό ενθαρρύνεται η κουλτούρα της καινοτομίας και η συνεχής προσπάθεια για ανάπτυξη. Παρέχονται ψηφιακά εργαλεία προκειμένου να ενισχύσουν τη συνεργασία και την αποδοτικότητα των ομάδων. Στόχος να διακρίνεται ως ένα εξαιρετικό περιβάλλον εργασίας, που προσελκύει άτομα με ιδιαίτερες ικανότητες.

Επιπρόσθετα ενοποιούνται και αυτοματοποιούνται οι διαδικασίες με στόχο τον περιορισμό του κόστους και την αύξηση της αποδοτικότητας. Προς τους προμηθευτές και γενικότερα τους συνεργάτες δημιουργείται αξία μέσω της απλοποίησης και ψηφιοποίησης των συναλλαγών, που αποφέρουν περιορισμό του κόστους και την εφαρμογή διαδικασιών για τη διασφάλιση διαφανούς λειτουργίας της εφοδιαστικής αλυσίδας. Οι οικονομικές επιδόσεις του ομίλου και των εταιρειών αποτελούν βασική επιδίωξη της διοίκησης καθώς αποτελούν την οικονομική αξία που παράγεται από τη λειτουργία του οργανισμού, όπου στη συνέχεια μπορεί να επενδυθεί σε ποικίλες δραστηριότητες και έτσι να γίνει αντιληπτή η αξία που δημιουργείται προς όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη και τις τοπικές κοινωνίες.

Προς την οικονομία, η ετήσια συνεισφορά στο ΑΕΠ για το έτος 2018 διαμορφώνεται στα 5,7 δις € αποτελώντας το 3.2% του ΑΕΠ της χώρας. Ο όμιλος του ΟΤΕ αποτελεί το μεγαλύτερο οργανισμό τεχνολογίας στην Ελλάδα με σημαντικές επενδύσεις για την κατασκευή των τηλεπικοινωνιακών υποδομών. Για την περίοδο 2012 έως 2016 οι επενδύσεις του ομίλου ετησίως κατά μέσο όρο έφτασαν τα 417 εκατ. €. Επιπρόσθετα λόγω της δραστηριότητάς του δημιουργούνται θέσεις εργασίας και ενισχύεται η οικονομία των τοπικών κοινοτήτων.

Προς την κοινωνία ο όμιλος ΟΤΕ αποσκοπεί να ενισχύει την ανάπτυξη των ψηφιακών δεξιοτήτων των ανθρώπων κάθε ηλικίας, υλοποιώντας πλήθος δράσεων εκπαίδευσης αλλά και κοινωνικής συνεισφοράς. Στόχος η υποστήριξη της επιχειρηματικότητας, των ευαίσθητων κοινωνικών ομάδων, των παιδιών, η ενίσχυση της εκπαίδευσης και του πολιτισμού καθώς και των τοπικών κοινωνιών.

Αναφορικά με το περιβάλλον, η οικονομική ανάπτυξη του Ομίλου λειτουργεί με άξονα την περιβαλλοντική ευθύνη. Βασικοί άξονες της στρατηγικής που αφορά το περιβάλλον είναι, η αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής και η ενσωμάτωση των αρχών της κυκλικής οικονομίας, θέτοντας στόχους για την ελαχιστοποίηση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων από τη λειτουργία του καθώς και την ευαισθητοποίηση των υπολοίπων φορέων της οικονομίας⁸³.

Πίνακας 4.5. Μοντέλο Διακυβέρνησης

Εισροές / Πόροι	Δημιουργία Αξίας	Εκροές / Αποτελέσματα
Χρηματοοικονομικό Κεφάλαιο Αξιοποίηση χρηματοοικονομικών πόρων για επίτευξη βέλτιστων οικονομικών αποτελεσμάτων	Οραμα «Ένας κόσμος καλύτερος για όλους. Συνεισφέρουμε στην οικονομία, την κοινωνία και το περιβάλλον.»	Χρηματοοικονομικό Κεφάλαιο Μερίσματα προς Μετόχους Φόροι στο Κράτος Κέρδη (EBITDAκλπ)
Ανθρώπινο Κεφάλαιο Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Παροχές στους εργαζόμενους	Πυλώνες Στρατηγικής Τεχνολογική Υπεροχή Ψηφιοποίηση, Απλοποίηση & Βελτιστοποίηση Κόστους Κουλτούρα Ανάπτυξης Άριστη Εμπειρία Πελάτη Καινοτομία και Νέες Πηγές Εσόδων Ηγετική Θέση στην Αγορά	Ανθρώπινο Κεφάλαιο Δεξιότητες, Ικανότητες, Εκπαίδευση Δέσμευση Ικανοποίηση εργαζομένων
Παραγωγικό Κεφάλαιο Επενδύσεις (δίκτυα και υποδομές) με στόχο τη συνεχή αναβάθμιση των προσφερόμενων υπηρεσιών		Παραγωγικό Κεφάλαιο Αύξηση ποιότητας υπηρεσιών σε α) σταθερή κ κινητή τηλεφωνία β) συνδρομητική τηλεόραση
Πνευματικό Κεφάλαιο Επενδύσεις σε έρευνα & Ανάπτυξη με στόχο την Καινοτομία σε προϊόντα και υπηρεσίες	Βιώσιμη Ανάπτυξη Πελάτες Υπεύθυνη Επιχειρηματικότητα Εργαζόμενοι Κοινωνία Κλιματική Αλλαγή και Περιβάλλον	Πνευματικό Κεφάλαιο Νέα προϊόντα και Υπηρεσίες Καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες
Φυσικό Κεφάλαιο Χρήση φυσικών πόρων Κατανάλωση Εξοικονόμηση Ενέργειας	Βασικές Αρχές Εταιρικής Συμπεριφοράς 1. Προτεραιότητά μου ο ενθουσιασμός του πελάτη. Κάνω τα πράγματα απλά στην καθημερινότητά μου 2. Συμπεριφέρομαι με σεβασμό και ακεραιότητα 3. Είμαι μέλος της ομάδας. Στηρίζω τις αποφάσεις της 4. Εξαιρετικό περιβάλλον για να εργαστώ & ν αναπτυχθώ 5. Είμαι μέλος του Ομίλου ΟΤΕ. Μπορείς να βασιστείς σ' εμένα	Φυσικό Κεφάλαιο Αύξηση Ενεργειακής Αποδοτικότητας, Ορθολογική διαχείριση απορριμάτων Περιορισμός εκπομπών ΑΦΘ.
Κοινωνικό Κεφάλαιο Επικοινωνία με τα α) ενδιαφερόμενα μέρη β) την κοινωνία		Κοινωνικό Κεφάλαιο Δράσεις κοινωνικής προσφοράς Ενίσχυση ευπαθών ομάδων, Βελτίωση εμπειρίας πελάτη

Σημείωση: Προσαρμογή από την Ετήσια Οικονομική Έκθεση, Ομίλου Εταιρειών ΟΤΕ, (01.01.2018 2018 έως 31.12.2018), Σύμφωνα με το Άρθρο 4 του Νόμου 3556/2007,σελ 24.

⁸³ Απολογισμός Βιώσιμης Ανάπτυξης Ομίλου ΟΤΕ 2018, σ.4-15.

4.5. Διακυβέρνηση και Βιώσιμη Ανάπτυξη

Ο όμιλος ΟΤΕ έχει θεσπίσει Κανονιστικό Πλαίσιο το οποίο συμμορφώνεται με τις αρχές και τους κανόνες της εταιρικής διακυβέρνησης ενώ στοχεύοντας στην αποτελεσματική διοίκηση, τη διαφάνεια και τη λειτουργική αποτελεσματικότητα εφαρμόζει βέλτιστες πρακτικές και διεθνή πρότυπα. Έχει υιοθετήσει σύστημα κανονιστικής συμμόρφωσης, το οποίο συμμορφώνεται με τον Ελληνικό Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης για τις εισηγμένες εταιρείες. Όλες οι υποχρεώσεις που απορρέουν από το ανωτέρω πλαίσιο περιλαμβάνονται στο καταστατικό του οργανισμού, τον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας καθώς και τον κώδικα δεοντολογίας ομίλου ΟΤΕ και άλλες πολιτικές και διαδικασίες. Οι ανωτέρω πολιτικές και διαδικασίες επικαιροποιούνται σε τακτική βάση .

Οι βασικές αρχές του συστήματος εταιρικής διακυβέρνησης του ΟΤΕ στοχεύουν κυρίως σε αμφίδρομη επικοινωνία ανάμεσα στη Διοίκηση του οργανισμού και στους φορείς των ενδιαφερόμενων μερών, διαφάνεια και έλεγχο στην άσκηση διοίκησης καθώς και έμφαση στη λειτουργική αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Το Διοικητικό Συμβούλιο (ΔΣ) του ΟΤΕ αποτελεί το ανώτατο όργανο διοίκησης (εκτός θεμάτων που άπτονται της Γενικής Συνέλευσης) και η δράση του υποστηρίζεται από επιτροπές όπως, η επιτροπή Ελέγχου, η επιτροπή Αμοιβών και Ανθρώπινου Δυναμικού, η επιτροπή Κανονιστικής Συμμόρφωσης, η επιτροπή Επιχειρηματικών Κινδύνων και Εταιρικής Διακυβέρνησης του Ομίλου ΟΤΕ.

Το Διοικητικό Συμβούλιο εκπροσωπεί τα συμφέροντά του ομίλου και είναι αρμόδιο για θέματα εταιρικής υπευθυνότητας και βιώσιμης ανάπτυξης που τον αφορούν στο σύνολό του. Όλες οι θυγατρικές εταιρείες οφείλουν να ακολουθούν τα πρότυπα, τις απαιτήσεις και τους στόχους βιώσιμης ανάπτυξης του Ομίλου. Η δομή του συστήματος διακυβέρνησης αποτυπώνεται στην Πολιτική Βιώσιμης Ανάπτυξης του ομίλου, στην οποία περιγράφεται, ο τρόπος με τον οποίο τα θέματα βιώσιμης ανάπτυξης εντάσσονται στις βασικές επιχειρηματικές διαδικασίες.

Η ομάδα που είναι επιφορτισμένη με τα θέματα βιώσιμης ανάπτυξης αποτελείται από περισσότερα από 60 άτομα από όλες τις επιχειρησιακές μονάδες και αναφέρεται στην Executive Director εταιρικής επικοινωνίας ομίλου ΟΤΕ. Η αξιολόγηση της δράσης των ανωτέρω στελεχών αφορά στόχους που αφορούν περιλαμβάνουν θέματα βιώσιμης ανάπτυξης ενώ στην ετήσια διαδικασία

αξιολόγησης όλων των εργαζομένων λαμβάνονται υπόψη οι αρχές της εταιρικής υπευθυνότητας⁸⁴.

4.6. Ενοποιημένο Σύστημα Διαχείρισης

Ο όμιλος του ΟΤΕ έχοντας βασικό άξονα λειτουργίας τόσο το όραμα και την αποστολή, όσο και στρατηγικό πλάνο αναπτύσσει πελατοκεντρική προσέγγιση επιδιώκοντας τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών που εφαρμόζονται. Ολόκληρος ο όμιλος εφαρμόζει ενοποιημένο Σύστημα Διαχείρισης (Integrated Management System) που είναι πιστοποιημένο κατά PAS99 (Publicly Available Specification, περιγραφή απαιτήσεων για ολοκληρωμένα συστήματα διαχείρισης) και έχει σαν βάση το εταιρικό μοντέλο διαδικασιών και τη συστηματική καταγραφή, αξιολόγηση και βελτιστοποίησή του. Το ενοποιημένο αυτό σύστημα διαχείρισης βασίζεται στο μοντέλο e-TOM (Enhanced Telecom Operations Map) το οποίο αποτελεί έναν οδηγό για τις βέλτιστες πρακτικές στη διαχείριση των επιχειρηματικών διαδικασιών στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών, με προσανατολισμό προς την εξυπηρέτηση και την ικανοποίηση των πελατών.⁸⁵ Στόχος της εφαρμογής του μοντέλου e-TOM είναι η ολοκληρωμένη προσέγγιση των εταιρικών διαδικασιών, ώστε να αναδεικνύεται η σημασία της αξίας του πελάτη και να αναπτύσσεται μία πελατοκεντρική φιλοσοφία. Περιλαμβάνει σειρά πιστοποιήσεων στις μεγαλύτερες εταιρείες του Ομίλου (ΟΤΕ, OSMOTE, Telekom Romania Communications και στην Telekom Romania Mobile Communications) και περιλαμβάνει τις ακόλουθες πιστοποιήσεις.⁸⁶

⁸⁴ Απολογισμός Βιώσιμης Ανάπτυξης Ομίλου ΟΤΕ 2018, σ.17-19.

⁸⁵ <https://www.interfacing.com/etom-framework>

⁸⁶ ΕΤΗΣΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΚΘΕΣΗ, ΟΜΙΛΟΥ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΟΤΕ, (2018), Σύμφωνα με το Άρθρο 4 του Νόμου 3556/2007, σ. 24-27.

Πίνακας 4.6 Πιστοποιήσεις του Ομίλου ή/και των εταιρειών του

Πιστοποιήσεις-Πρότυπα του Ομίλου ή/και των εταιρειών του
Ενοποιημένο Σύστημα Διαχείρισης, PAS99
Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας, ISO 9001
Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης, ISO 14001
Σύστημα Διαχείρισης Υγείας και Ασφάλειας στην Εργασία, OHSAS 18001
Σύστημα Διαχείρισης Ασφάλειας Πληροφοριών, ISO 27001
Διαχείριση Υπηρεσιών Πληροφορικής, ISO 20000-1
Σύστημα Διαχείρισης Επιχειρησιακής Συνέχειας, ISO 22301
Σύστημα Διαχείρισης Ενέργειας, ISO 50001
Σύστημα Διαχείρισης της Διακινδύνευσης, ISO 31000
Σύστημα Διαχείρισης κατά της Δωροδοκίας, ISO 37001
Σύστημα Διαχείρισης Κανονιστικής Συμμόρφωσης, ISO 19600
Διαχείριση Μετρήσεων Ηλεκτρομαγνητικής Ακτινοβολίας, ISO 17025
Διεθνή Πρότυπα ISAE 3402 (SOC 1) TYPE II και ISAE 3000 (SOC 2) TYPE II "Assurance Reports on Controls at a Service Organisation"
Σύστημα Αρχών & Κατευθυντήριων Γραμμών Ορθής Πρακτικής Διανομής Ιατροτεχνολογικών Προϊόντων (Υπουργική Απόφαση 1348/04 του Υπουργείου Υγείας)
Κανονισμός Βιομηχανικής Ασφάλειας (ΦΕΚ Β 336 - 16.03.2

Σημείωση: Προσαρμογή από την Έκδοση της Ετήσιας Οικονομικής Έκθεσης, Ομίλου Εταιρειών ΟΤΕ, (01.01.2018 2018 έως 31.12.2018), Σύμφωνα με το Άρθρο 4 του Νόμου 3556/2007, σελ. 27.

Η σημασία που προσδίδει ο οργανισμός σε θέματα όπως η ποιότητα, η υγεία & ασφάλεια στον χώρο εργασίας, η ορθολογική διαχείριση των πόρων (π.χ της ενέργειας), η προστασία του περιβάλλοντος κ.α, φαίνεται από τις ανωτέρω πιστοποιήσεις που διαθέτει, μία και αποτελούν καίρια ζητήματα του επιχειρηματικού μοντέλου βιώσιμης ανάπτυξης που αποβλέπει στην δημιουργία αξίας προς όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη⁸⁷.

Η εξέλιξη και η πρόοδος αναφορικά με τους στόχους και τα προγράμματα δράσης του ενοποιημένου συστήματος διαχείρισης, αποτελεί αντικείμενο ενημέρωσης των ανώτατων στελεχών της διοίκησης του Οργανισμού⁸⁸.

⁸⁷ https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/enopoihmeno_systhma_diaxeirishs.html

⁸⁸ Απολογισμός βιώσιμης Ανάπτυξης Ομίλου εταιρειών ΟΤΕ, (2018), Αθήνα, σ. 34

4.7. Οργανωτικός μετασχηματισμός της δομής του οργανισμού

Το έτος 2017 ολοκληρώθηκε η λειτουργική ενοποίηση των μονάδων σταθερής και κινητής τηλεφωνίας για όλες τις θέσεις εργασίας, σε συνδυασμό με την προσπάθεια για απλοποίηση και ψηφιοποίηση των διαδικασιών. Αναθεωρήθηκε συνολικά, η δομή του ομίλου, με άμεση συμμετοχή στη διαδικασία των διευθυντικών στελεχών. Στόχος της προσπάθειας αυτής ήταν η εφαρμογή μιας γραμμικής και ευέλικτης δομής, με λιγότερους διοικητικούς ρόλους σε όλα τα επίπεδα. Η εφαρμογή αυτής της δομής είχε ως αποτέλεσμα την ευελιξία στη λήψη αποφάσεων, στην ανάπτυξη πιο αποτελεσματικών διαύλων επικοινωνίας, τόσο οριζόντια μεταξύ μονάδων, όσο και κάθετα μεταξύ διαφορετικών επιπέδων. Με τον τρόπο αυτό ενισχύθηκαν οι δεσμοί τόσο στο μεσαίο διοικητικό επίπεδο όσο και η σχέση και η επικοινωνία αυτού με το προσωπικό γενικότερα.⁸⁹

Κατά το επόμενο έτος (2018) έγινε περαιτέρω επεξεργασία του νέου μοντέλου οικογενειών θέσεων εργασίας (Job Family model) που περιλάμβανε την αντιστοίχιση των μοναδικών ρόλων που προσδιορίστηκαν, στα διαφορετικά επίπεδα του νέου μοντέλου. Πραγματοποιήθηκαν αρκετές συναντήσεις (workshops) από ομάδες με τη συμμετοχή εργαζομένων που ανήκαν σε διαφορετικές επιχειρησιακές μονάδες (cross-functional) αλλά και από διαφορετικά οργανωτικά επίπεδα. Διενεργήθηκε η πρώτη φάση αντιστοίχισης, εργαζομένων και νέων επιχειρησιακών ρόλων, με την ενεργό συμμετοχή στελεχών της διοίκησης. Στη συνέχεια οργανώθηκαν αρκετές συνεδρίες ανασκόπησης τόσο από τις ίδιες τις μονάδες, όσο μεταξύ διαφορετικών μονάδων, προκειμένου να διασφαλιστεί η εγκυρότητα και η ακρίβεια της διαδικασίας αλλά και η ισορροπημένη κατανομή ρόλων σε επίπεδο οργανισμού.

Σημαντικό εργαλείο στην προσπάθεια αυτή αποτέλεσε η συγκριτική προτυποποίηση - αξιολόγηση (benchmarking) της συγκεκριμένης διαδικασίας του οργανισμού, σε σχέση με παρόμοια μοντέλα άλλων ευρωπαϊκών εταιρειών τεχνολογίας και τηλεπικοινωνιών. Επιπρόσθετα διενεργήθηκαν μία σειρά από συναντήσεις (workshops) σχετικά με το νέο μοντέλο οικογενειών θέσεων εργασίας, με όλους τους διευθυντές και τους υποδιευθυντές, ώστε να έχουν τη δυνατότητα να ενημερωθούν και να συμμετέχουν στη διαδικασία προκειμένου να καταθέσουν τις

⁸⁹ Απολογισμός βιώσιμης Ανάπτυξης Ομίλου εταιρειών ΟΤΕ, (2017), Αθήνα, σ. 45

ιδέες και τα σχόλιά τους. Ο προγραμματισμός για την εφαρμογής του μοντέλου είναι εντός του 2019.⁹⁰

4.8. Στρατηγική Ανθρώπινου Δυναμικού

Στο εισαγωγικό μήνυμα του απολογισμού βιώσιμης ανάπτυξης 2018, ο Πρόεδρος και Διευθύνων σύμβουλος αναφέρει «Οι άνθρωποι μας είναι η δύναμη πίσω από τη στρατηγική μας. Με πάθος, δέσμευση και επαγγελματισμό, οι άνθρωποι του Ομίλου ΟΤΕ στηρίζουν το όραμά μας για έναν καλύτερο κόσμο⁹¹».

Βασικοί άξονες είναι η ψηφιοποίηση, η απλοποίηση των διαδικασιών, η κουλτούρα ανάπτυξης και η καινοτομία. Ο Όμιλος ΟΤΕ επιδιώκει να προσφέρει ένα βιώσιμο περιβάλλον εργασίας, που βασίζεται στη συνεργασία, ενισχύει τη διάθεση και την προσπάθεια των εργαζομένων για ανάπτυξη, συμβάλλει στην καινοτομία και την πρόοδο και αναγνωρίζει την υψηλή απόδοση.

Ο ρόλος που διαδραματίζει το ανθρώπινο δυναμικό στον Όμιλο ΟΤΕ είναι καθοριστικός και εναρμονισμένος με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Στο νέο περιβάλλον της ψηφιακής εποχής, της διαρκούς εξέλιξης και των έντονων προκλήσεων, η ψηφιοποίηση αποτελεί κύριο άξονα της γενικότερης στρατηγικής του οργανισμού αλλά και ειδικότερα αυτής του ανθρώπινου δυναμικού, όπου στα πλαίσια της ψηφιοποίησης και απλοποίησης:

- Οι εσωτερικές διαδικασίες επανασχεδιάστηκαν, απλοποιήθηκαν και τυποποιήθηκαν με στόχο τον περιορισμό της γραφειοκρατίας, των εγκρίσεων και τη δημιουργία συνθηκών για μεγαλύτερη αυτονομία των εργαζομένων.⁹² Συγκεκριμένα πλήθος από δραστηριότητες και εγκριτικές ροές, που αφορούσαν θέματα ανθρώπινου δυναμικού έγιναν προσιτές στο το προσωπικό, με τη χρήση φορητών συσκευών, μειώνοντας τον απαιτούμενο χρόνο, το γραφειοκρατικό πλαίσιο καθώς και την κατανάλωση σε χαρτί.

- Αναπτύχθηκαν νέες εφαρμογές και ψηφιακά συστήματα (smartHR, HR Digiflow, Digifile) που συντέλεσαν στην βελτίωση της ταχύτητας, της ευελιξίας,

⁹⁰ Απολογισμός βιώσιμης Ανάπτυξης Ομίλου εταιρειών ΟΤΕ, (2018), Αθήνα, σ. 37

⁹¹ Απολογισμός βιώσιμης Ανάπτυξης Ομίλου εταιρειών ΟΤΕ, (2018), Αθήνα, σ. 4

⁹² Newsletter του Ελληνικού Ινστιτούτου Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού (ΕΙΜΑΔ) της Ελληνικής Εταιρίας Διοικήσεως Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ), (Φεβρουάριος 2018), On HR Management, No 10, Αθήνα, σ. 23

της απλότητας και αποτελεσματικότητας στον τρόπο με τον οποίο διεκπεραιώνονται οι εργασίες που αφορούν θέματα που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό.

- Δημιουργήθηκαν ψηφιακά εργαλεία συνεργασίας, που δημιούργησαν τις προϋποθέσεις για την περαιτέρω ενίσχυση της ηλεκτρονικής (virtual) συνεργασίας μεταξύ διαφορετικών ομάδων του οργανισμού.

- Δημιουργήθηκαν ψηφιακές εκπαιδευτικές πλατφόρμες και σχετικά προγράμματα με σκοπό την ενίσχυση και αναβάθμιση των ψηφιακών δεξιοτήτων (digital Heroes, digilab) παρέχοντας ταυτόχρονα ευελιξία στην απόκτηση της σχετικής κατάρτισης.

Οι ανωτέρω βελτιώσεις είχαν διττή στόχευση καθώς συνετέλεσαν και σε ένα άλλο στρατηγικό στόχο αυτό του περιορισμού του λειτουργικού κόστους.

Παράλληλα όμως προς την στροφή στον τεχνολογικό μετασχηματισμό της δομής του ανθρώπινου δυναμικού, δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στην προσπάθεια προσαρμογής και ανάπτυξης του ανθρώπινου παράγοντα στο νέο περιβάλλον, γεγονός που γίνεται ξεκάθαρο καθώς η κουλτούρα ανάπτυξης αποτελεί έναν από τους έξι πυλώνες του στρατηγικού πλάνου του οργανισμού.

Προς αυτή την κατεύθυνση της ανάπτυξης κατά το έτος 2018 υλοποιήθηκαν πλήθος προγραμμάτων που περιλάμβαναν εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation programs) ενισχύοντας την προσπάθεια απόκτησης νέων εμπειριών και δεξιοτήτων. Στα προγράμματα αυτά εργαζόμενοι που έχουν αποκτήσει εμπειρία, ικανότητες, έχουν ανταποκριθεί επιτυχώς στους εργασιακούς τους ρόλους και επιθυμούν να εξελιχθούν, ενθαρρύνονται να συμμετάσχουν σε νέα έργα και να αναλάβουν νέους ρόλους χαράζοντας δική τους ξεχωριστή επαγγελματική πορεία. Η συμμετοχή σε έργα με διαφορετικές απαιτήσεις, καινούριο περιβάλλον εργασίας και χρήση νέων εργαλείων, η δραστηριοποίηση σε νέες ομάδες, τους βοηθά τους εργαζομένους να αποκτήσουν νέες εμπειρίες και να αναπτύξουν δεξιότητες που ενισχύουν το επαγγελματικό τους προφίλ⁹³.

⁹³ Απολογισμός βιώσιμης Ανάπτυξης Ομίλου εταιρειών ΟΤΕ, (2018), Αθήνα, σ. 37

4.9. Η δομή του μοντέλου ανθρώπινου δυναμικού.

Η σχέση που προκύπτει ότι αναπτύσσεται ανάμεσα στη στρατηγική διοίκηση του οργανισμού με την επιχειρησιακή μονάδα του ανθρώπινου δυναμικού προσομοιάζει με αυτή της ενοποιητικής σύνδεσης καθώς βασίζεται σε δυναμική αλληλεπίδραση και ενισχύεται ακόμη και από το γεγονός ότι η Chief Officer του ανθρώπινου δυναμικού, η οποία φέρει την διοικητική ευθύνη των θεμάτων ανθρώπινου δυναμικού, του Ομίλου είναι μέλος της διοικητικής ομάδας που αποτελεί το Συμβούλιο Διεύθυνσης Ομίλου ΟΤΕ, όπου ως κύρια αποστολή έχει να συντονίζει και να διασφαλίζει την ομαλή λειτουργία του οργανισμού και των συνδεδεμένων με αυτήν εταιρειών⁹⁴.

Προκειμένου να επιτευχθεί αυτή η δυναμική και πολύπλευρη σύνδεση, δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στην οργανωσιακή δομή του μοντέλου αρμοδιοτήτων και ρόλων της μονάδας του ανθρώπινου δυναμικού, όπου διαρθρώνεται στις ακόλουθες δομές:

- *HR competency Centres*, τα οποία αποτελούν κέντρα ανάπτυξης πολιτικών, συστημάτων καθώς και διαδικασιών.
- *HR business partners*, όπως ονομάζονται τα σημεία επαφής της μονάδας του ανθρώπινου δυναμικού με τις επιχειρησιακές μονάδες,
- *HR business partner operations*, που αποτελεί την επιχειρησιακή μονάδα που μεριμνά για τη συμμόρφωση των μονάδων του οργανισμού με τις κανονιστικές διατάξεις (νόμους, εργατικό δίκαιο και νομικές δεσμεύσεις),
- *HR shared services*, όπου αποτελούν τις επιχειρησιακές μονάδες που διαχειρίζονται και εξυπηρετούν πάνω σε θέματα και διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού.

Επίσης από τις αρχές του 2018 εφαρμόστηκε ένα νέο ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (Smart HR), κοινό για όλες τις εταιρείες του ομίλου, το οποίο παρέχει τη δυνατότητα για τη διεκπεραίωση καθημερινών αιτημάτων σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού όπως υποβολή αιτημάτων κανονικών αδειών, ή έγκριση υπερωριών αλλά και παράγει ενοποιημένες αναφορές συμβάλλοντας στη λήψη αποφάσεων σχετικά με τις οργανωτικές αλλαγές. Κατόπιν αυτών κατά την

⁹⁴ ΕΤΗΣΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΚΘΕΣΗ, ΟΜΙΛΟΥ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΟΤΕ, (2018), Σύμφωνα με το Άρθρο 4 του Νόμου 3556/2007, σ. 48.

τελετή των HR Awards 2018 απονεμήθηκε, στον όμιλο ΟΤΕ, το βραβείο Gold της κατηγορίας “Most Innovative use of Technology in HR”, για το πρόγραμμα Digital HR-A Smarter Workplace For You.

Πίνακας 4.7 Διακρίσεις τελευταίων ετών στα HR awards

Διακρίσεις τελευταίων ετών στα HR awards			
Έτος	Κατηγορία	Τίτλος υποψηφιότητας	Βραβείο
2018	Best Team Building Program	Συντονιζόμαστε ICT	BRONZE
2018	Most Innovative use of Technology in HR	Digital HR (A Smarter Workplace For You)	GOLD
2018	Best Talent Management Strategy	Κέντρα Ανάπτυξης Υπευθύνων Έργου Τεχνολογίας	SILVER
2017	Best Change Management Strategy	Στρατηγικά προγράμματα Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης ως μοχλός αλλαγής στον Μετασχηματισμό του ΟΤΕ G	GOLD
2016	Best Talent Management Strategy & Initiative	you.grow Internal Talent Program	GOLD
2016	Best Team Building Program	Team Building: Ορεινή πεζοπορία για την προσέγγιση πυλώνων κινητής τηλεφωνίας με αντίζοες καιρικές συνθήκες για εναερίτες τεχνικούς	SILVER

Σημείωση: Τα στοιχεία ελήφθησαν από την ιστοσελίδα <https://www.hrwards.gr/past-winners/>

4.10. Πολιτικές και διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού

Οι άνθρωποι στον όμιλο του ΟΤΕ αποτελούν το πιο σημαντικό κεφάλαιο και για το λόγο αυτό ο οργανισμός στοχεύει να παρέχει ένα σύγχρονο, αποδοτικό και παράλληλα ικανοποιητικό περιβάλλον εργασίας. Αυτό τονίζεται μέσα από τις βασικές αρχές εταιρικής συμπεριφοράς όπου δηλώνεται ότι ο οργανισμός αποτελεί «Εξαιρετικό περιβάλλον για να εργαστώ και να αναπτυχθώ» και ενθαρρύνει την ανάπτυξη σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο, αναδεικνύει τις ικανότητες και τα ταλέντα των ανθρώπων, και προσφέρει ευκαιρίες εξέλιξης της καριέρας σε ένα

διεθνές, σύγχρονο και ολοκληρωμένο περιβάλλον εργασίας, όπου αναγνωρίζεται η υψηλή απόδοση.⁹⁵

Προτεραιότητα κατά τη διαμόρφωση όλων των διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού του Ομίλου ΟΤΕ αποτελεί η αξιοκρατία, η διαφάνεια και η έλλειψη διακρίσεων. Η εφαρμογή των συγκεκριμένων αρχών διέπει όλες τις αποφάσεις και τις ενέργειες που αφορούν σε θέματα όλου του κύκλου που αναφέρεται στο ανθρώπινο δυναμικό όπως, οι προσλήψεις, οι αμοιβές, η εξέλιξη και η ανάπτυξη των εργαζομένων, καθώς και η λήξη των συμβάσεων.⁹⁶

Ο όμιλος ΟΤΕ έχει καταφέρει να βρίσκεται στις πρώτες θέσεις επιλογής για νέους ανθρώπους σε αναζήτηση εργασίας αλλά και για επαγγελματίες που επιθυμούν να ενταχθούν στο δυναμικό του και οι οποίοι τον ξεχωρίζουν ανάμεσα από κορυφαίους εργοδότες. Καθώς αποτελεί μέλος του Ομίλου της Deutsche Telekom, προσφέρει επιπρόσθετα τη δυνατότητα σταδιοδρομίας στο εξωτερικό, καθώς και τη δυνατότητα ανταλλαγής γνώσεων και βέλτιστων πρακτικών. Είναι σαφές για τον οργανισμό ότι, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προέρχεται από την καλύτερη επιλογή και ανάπτυξη των ανθρώπων του γι' αυτό και δίνει ιδιαίτερη σημασία στις διαδικασίες επιλογής και ανάπτυξης.⁹⁷

4.10.1. Επιλογή προσωπικού

Σημαντικό στοιχείο για τον όμιλο ΟΤΕ αποτελεί η προσέλκυση και η ανάδειξη νέων ταλέντων. Έχουν διαμορφωθεί σύγχρονα προγράμματα προσέλκυσης ταλέντων που στοχεύουν σε διαφορετικό κοινό. Ένα πρόγραμμα αφορά ταλέντα προερχόμενα εκτός του ομίλου και ονομάζεται «COSMOTE Graduate Trainee Program» και στοχεύει στην προσέλκυση αποφοίτων Πανεπιστημίων που στοχεύουν να εξελιχθούν και να αναπτυχθούν επαγγελματικά. Έχει ήδη ολοκληρωθεί ένας κύκλος του προγράμματος εντός του 2017, όπου δέκα απόφοιτοι αποκόμισαν σημαντική εμπειρία από τη δραστηριοποίηση τους σε επιχειρησιακές μονάδες. Ένα δεύτερο πρόγραμμα που στοχεύει στην εξέλιξη ταλέντων που βρίσκονται εντός του ομίλου, έχει την ονομασία «you grow» ολοκληρώθηκε και αυτό εντός του 2017 και

⁹⁵ https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/guiding_principles.html

⁹⁶ Απολογισμός βιώσιμης Ανάπτυξης Ομίλου εταιρειών ΟΤΕ, (2018), Αθήνα, σ. 39

⁹⁷ <https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/careers.html>

εννέα εργαζόμενοι που διακρίθηκαν, είχαν τη δυνατότητα για δέκα έξι μήνες να εργαστούν σε σημαντικές επιχειρησιακές μονάδες του ομίλου. Με αυτό τον τρόπο είχαν τη δυνατότητα να συνεργαστούν με νέους ανθρώπους, να αποκτήσουν νέες εμπειρίες και προκειμένου να αναπτύξουν και να βελτιώσουν το επαγγελματικό τους προφίλ. Επιπρόσθετα ένα άλλο πρόγραμμα με την ονομασία «G talent review» αναφέρεται στο δίκτυο καταστημάτων πωλήσεων της εταιρείας Γερμανός και έχει ως στόχο του, τον εντοπισμό ικανών ατόμων με επιθυμία για εξέλιξη, προκειμένου να ενταχθούν, ανάλογα με τις ικανότητες και τις προτιμήσεις τους, σε θέσεις εργασίας εντός του Ομίλου του ΟΤΕ. Το πρόγραμμα έχει ήδη εφαρμοστεί και έχουν επιλέγει 20 υπάλληλοι και προκειμένου να αξιοποιηθούν. Το έτος 2018 κατά την διεξαγωγή των HR Awards 2018, ο Όμιλος ΟΤΕ Group έλαβε το βραβείο Silver στην κατηγορία “Talent & Performance Management”, για τη δημιουργία «Κέντρων Ανάπτυξης Υπευθύνων Έργου Τεχνολογίας».

Ο Όμιλος ΟΤΕ δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη ισχυρών δεσμών με την Πανεπιστημιακή κοινότητα τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό, με στόχο την προσέλκυση εργαζομένων με υψηλά προσόντα και εξειδικευμένη τεχνογνωσία. Το έτος 2018, ο Όμιλος συμμετείχε ενεργά σε περισσότερες από δεκαοκτώ εκδηλώσεις σε ημέρες καριέρας που οργανώθηκαν από δημόσια και ιδιωτικά εκπαιδευτικά ιδρύματα και αφορούσαν εξεύρεση εργασίας, ενισχύοντας με αυτόν τον τρόπο το εταιρικό του προφίλ αλλά και προσελκύοντας νέους εργαζομένους.

4.10.2. Επιλογή στελεχών

Σκοπός της διαδικασίας είναι να επιλέγονται κατάλληλοι υποψήφιοι, προκειμένου να στελεχώσουν θέσεις ανάλογες με τα προσόντα τους και όλη η διαδικασία να διενεργείται με διαφανή τρόπο και αξιοκρατικά κριτήρια.

Η διαδικασία εσωτερικής στελέχωσης περιλαμβάνει τα εξής στάδια. Εσωτερική ενημέρωση ή/και αγγελία αναφορικά με τις διαθέσιμες θέσεις, σχετικές συνεντεύξεις και διενέργεια τελικής επιλογής. Σε ειδικές περιπτώσεις διενεργούνται επιπρόσθετα ειδικές εξετάσεις αξιολόγησης, σε συνεργασία με εξωτερικό σύμβουλο. Αναφορικά με το έτος 2018 συνολικά 41 θέσεις καλύφθηκαν μέσω εσωτερικής στελέχωσης από εργαζόμενους του ομίλου.

Σημειώνεται ότι ήδη από το έτος 2017, είχε δημιουργηθεί ψηφιακή πλατφόρμα αναζήτησης εργασίας «HR-suite» στην οποία είχαν πρόσβαση όλοι οι εργαζόμενοι και μπορούσαν να ενημερωθούν σχετικά με ευκαιρίες εξέλιξης στον όμιλο ΟΤΕ αλλά και της Deutsche Telekom αλλά και να υποβάλουν σχετικές αιτήσεις για θέσεις που προκηρύσσονταν. Η ψηφιακή πλατφόρμα «HR suite» βασίζεται σε σύστημα cloud, το οποίο παρέχει δυνατότητα διασύνδεσης σε διαφορετικές εφαρμογές ανθρώπινου δυναμικού, σε ένα ενιαίο πληροφοριακό σύστημα.

Η διαδικασία εξωτερικής στελέχωσης αποτελείται από συνεντεύξεις και αξιολογήσεις που διενεργούνται από εξωτερικούς συμβούλους όταν αυτό απαιτείται. Κατά το έτος 2018, 826 εργαζόμενοι προσλήφθηκαν στον όμιλο ενώ καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου απέστειλαν βιογραφικά στη βάση δεδομένων του ομίλου πάνω από 6.000 υποψήφιοι προκειμένου για να εκδηλώσουν το ενδιαφέρον τους για πρόσληψη.

4.10.3 Διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων

Βασικό εργαλείο για την αναγνώριση του έργου και της συνεισφοράς του προσωπικού αποτελεί η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων. Επιπρόσθετα αποτελεί τη βάση του συστήματος εξέλιξης και ανάπτυξης της σταδιοδρομίας τους. Διενεργείται ετήσια αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού, η οποία αφορά όλα τα επίπεδα ιεραρχίας. Μέσα από το σύστημα αυτό εκφράζεται η κουλτούρα υψηλής απόδοσης του οργανισμού. Δίνεται έμφαση στην επίτευξη της «άριστη εμπειρίας του πελάτη» που αποτελεί στρατηγικό στόχο και λαμβάνονται υπόψη οι αρχές εταιρικής συμπεριφοράς και οι αρχές ηγεσίας του ομίλου του ΟΤΕ.

Κατά το έτος 2018 το σύστημα αξιολόγησης απλοποιήθηκε και επανασχεδιάστηκε έτσι ώστε να περιλαμβάνει κοινά στοιχεία αξιολόγησης για όλο το προσωπικό ορίζοντας ατομικούς στόχους για κάθε εργαζόμενο. Επιπρόσθετα λήφθηκε υπόψη, το πλαίσιο εφαρμογής των αρχών εταιρικής συμπεριφοράς για όλους τους εργαζόμενους και των αρχών ηγεσίας που αναφέρονται μόνο σε προσωπικό που αναλαμβάνει θέση ευθύνης. Επιπρόσθετα, συνεξετάσθηκε η εφαρμογή των αρχών εταιρικής υπευθυνότητας, όπως η συμπεριφορά του προσωπικού με σεβασμό και ακεραιότητα.

Αναπτύχθηκε ειδική ψηφιακή πλατφόρμα η οποία περιλάμβανε εκπαιδευτικό υλικό και πληροφορίες προκειμένου να έχει πρόσβαση όλο το προσωπικό (αξιολογητές και αξιολογούμενοι) για την καλύτερη κατανόηση της διαδικασίας. Επιπρόσθετα για το προσωπικό που για πρώτη φορά ανέλαβε θέση ευθύνης και διοικητικά καθήκοντα, δημιουργήθηκε ειδικό πρόγραμμα εκπαίδευσης, με θέμα την αξιολόγηση των ομάδων τους και τη δημιουργία ατομικών πλάνων ανάπτυξης.

Κατά το έτος 2018 συνολικά εβδομήντα ένας εργαζόμενοι που ανέλαβαν για πρώτη φορά διοικητικά καθήκοντα παρακολούθησαν τη σχετική εκπαίδευση. Το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης που εφαρμόστηκε στη Ρουμανία συμπεριέλαβε και τη διαδικασία ανατροφοδότησης 360 μοιρών που στόχο είχε να αυξήσει το επίπεδο επικοινωνίας και συνεργασίας. Το έτος 2018 συμπληρώθηκαν 67.164 φόρμες ανατροφοδότησης.

Αναφορικά με την αξιολόγηση και την ανάπτυξη των διευθυντικών στελεχών το 2018 εφαρμόστηκε για τέταρτη χρονιά το σύστημα «performance dialogue» που αποτελεί ένα πολύπλευρο σύστημα αξιολόγησης για τα διευθυντικά στελέχη των εταιρειών του ομίλου. Το σύστημα αυτό περιλαμβάνει αυτό-αξιολόγηση, αξιολόγηση από τον ιεραρχικά ανώτερο, αλλά και από συνεργάτες και τα μέλη της ομάδας. Το αποτέλεσμα της αξιολόγησης αυτής λαμβάνεται υπόψη κατά τη διαμόρφωση των πλάνων διαδοχής, για την επαγγελματική εξέλιξη του προσωπικού. Κατά το έτος 2018 διενεργήθηκε αξιολόγηση για όλους τους εργαζόμενους στις εταιρείες ΟΤΕ, COSMOTE, την ΓΕΡΜΑΝΟΣ καθώς και την E-Value.

Τέλος αναφορικά με την εξέλιξη των εργαζομένων κατά το έτος 2018, στο πλαίσιο του νέου μοντέλου οικογενειών θέσεων εργασίας, ξεκίνησε η εφαρμογή του διττού μονοπατιού καριέρας, το οποίο προσφέρει στο προσωπικό δύο εναλλακτικούς «δρόμους» για την εξέλιξή τους στην εταιρεία (expert vs. manager) (εξειδίκευση ή διοικητική εξέλιξη).

4.10.4. Εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού

Ανάμεσα στους βασικούς στρατηγικούς άξονες του οργανισμού είναι η καλλιέργεια κουλτούρας ανάπτυξης, η εξέλιξη των ανθρώπων και η απόκτηση νέων ψηφιακών δεξιοτήτων. Αυτά αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την βιώσιμη ανάπτυξη του ομίλου. Επιδιώκει λοιπόν να διακρίνεται ως ένα εξαιρετικό περιβάλλον

εργασίας όπου το προσωπικό του οργανισμού έχει τη δυνατότητα να αξιοποιήσει τις ικανότητές του και να εξελιχθεί επαγγελματικά.

Ο όμιλος του ΟΤΕ πάντως λαμβάνοντας υπόψη ανάγκες του, την εξέλιξη της τεχνολογίας και τις προοπτικές που δημιουργούνται, σχεδιάζει και υλοποιεί προγράμματα που αφορούν α) σε αναβάθμιση των δεξιοτήτων των εργαζομένων του (upskilling) β) στην απόκτηση νέων δεξιοτήτων (reskilling) γ) εργαλεία ανάπτυξης ικανοτήτων ηγεσίας που στοχεύουν στα στελέχη που φέρουν θέση ευθύνης και ασκούν διοικητικά καθήκοντα. Στο εσωτερικό δίκτυο (intranet) των εταιρειών του ομίλου υπάρχει αναρτημένη, η διαδικασία διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, όπου αναφέρονται όλες οι ενέργειες για το σχεδιασμό, την υλοποίηση και την αξιολόγηση των προγραμμάτων εκπαίδευσης του προσωπικού, ώστε όλοι να έχουν πρόσβαση σε αυτή την πληροφόρηση. Εκτός από εκπαιδευτικά προγράμματα που απαιτούν παρουσία σε αυτά, ο όμιλος παρέχει στο προσωπικό του πρόσβαση σε ψηφιακές εκπαιδευτικές πλατφόρμες, (skillsoft και learnlight) παρέχοντας τη δυνατότητα για συνεχή μάθηση και εξέλιξη, με τη χρήση ψηφιακών εργαλείων.

Η Skillsoft⁹⁸ αποτελεί κορυφαίο πάροχο ψηφιακής μάθησης, με πάνω από 45 εκατομμύρια χρήστες παγκοσμίως. Προσφέρει εκπαιδευτικά προγράμματα με ευρύ περιεχόμενο βασισμένη στη χρήση ψηφιακών μαθημάτων και videos σε θεματικές ενότητες όπως: Business Skills (Sales, HR, Finance, Management), Office Skills και IT Skills (Software development, Operating systems, ERP systems, Web design) κ.α. Η Learnlight⁹⁹ αποτελεί πλατφόρμα ηλεκτρονικής εκπαίδευσης με διεθνείς διακρίσεις. Χρησιμοποιεί την τελευταία εξέλιξη της τεχνολογίας στην αποθήκευση δεδομένων (cloud) και προσφέρει υπηρεσίες Virtual και Face to Face εκπαίδευσης ενώ διαθέτει εταιρικά προγράμματα σε περισσότερες από 60 γλώσσες. Ενδεικτικά διαθέσιμα προγράμματα που προσφέρονται αποτελούν τα προγράμματα Global English και Global German Programs κ.α

Αποτέλεσμα της δυνατότητας χρήσης των ψηφιακών συστημάτων και του νέου εργαλείου HR Suite Learning που εφαρμόζεται στην Ελλάδα, είναι η αύξηση που

⁹⁸ <https://www.skillsoft.com/>

<https://www.learnlight.com/en/>

παρατηρήθηκε τα τελευταία τρία χρόνια (2016-2018) στις ώρες εκπαίδευσης με τη χρήση των ψηφιακών αυτών μέσων.

Πλεονεκτήματα της χρήσης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τις ψηφιακές πλατφόρμες.

- Άμεση και συνεχή πρόσβαση, σε περισσότερες πληροφορίες για τη διεξαγωγή ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, σε περιβάλλον φιλικό για το χρήστη.
- Ευελιξία χρόνου και τόπου διεξαγωγής, προσαρμοσμένο στον εξατομικευμένο μαθησιακό ρυθμό του καθενός.
- Άμεση συμμετοχή χωρίς γραφειοκρατικές εγκριτικές διαδικασίες.
- Δυνατότητα επιλογής γνωστικού αντικειμένου επιμόρφωσης, ανάλογα με το προσωπικό κριτήριο του καθενός, προσανατολισμένο στις εξατομικευμένες ανάγκες της επαγγελματικής του ανάπτυξης, χωρίς επιπλέον κόστος.
- Άμεση και απεριόριστη πρόσβαση σε μεγάλο εύρος θεμάτων και γνωστικών πεδίων.
- Άμεση πρόσβαση σε ψηφιακή βιβλιογραφία με περισσότερα από 20.000 ηλεκτρονικά βιβλία και άλλες πηγές.
- Εξοικονόμηση πόρων και κόστους δεδομένου ότι μειώνονται τα λειτουργικά έξοδα που αφορούν μετακινήσεις προσωπικού για εκπαιδευτικούς λόγους και ειδικά όταν υπάρχει γεωγραφική διασπορά των εργαζομένων.

Επίσης πραγματοποιήθηκαν πλήθος εκπαιδευτικών προγραμμάτων που περιλάμβαναν ανάπτυξη γνώσεων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών που αφορούσαν τους τεχνικούς. Προγράμματα που αφορούσαν το προσωπικό που δεν είχε τεχνικές γνώσεις, ώστε να τους εξοικειώσουν με τις έννοιες και την ορολογία που χρησιμοποιείται από τους τεχνικούς. Προγράμματα που ήταν προσανατολισμένα στην απλοποίηση της καθημερινής λειτουργίας των εταιρειών και που επικεντρώνονταν στην προτεραιότητα της ικανοποίησης του πελάτη.

Επίσης σχεδιάστηκαν και υλοποιήθηκαν περισσότερο εξειδικευμένα προγράμματα, που αφορούσαν την προώθηση κουλτούρας αλλαγών και στόχευαν στην κατάρτιση προϊσταμένων της μονάδας τεχνολογίας ώστε να αναπτύξουν coaching skills. Προγράμματα ηγεσίας τόσο για την ενδυνάμωση νέων προϊσταμένων σε θέση ευθύνης αλλά και προγράμματα που βασίζονταν στις εταιρικές αξίες του ομίλου και απευθύνονταν σε στελέχη μεσαίου διοικητικού επιπέδου.

Προγράμματα που αφορούσαν θέματα εταιρικής κουλτούρας και την υιοθέτηση νοοτροπίας ανάπτυξης, που στόχευαν στην ενημέρωση υψηλόβαθμων στελεχών κ.α. πρόγραμμα με την ονομασία «The Growth Lab» όπου όλοι οι εργαζόμενοι είχαν την ευκαιρία να συμμετάσχουν σε ένα ανοιχτό πρόγραμμα online μαθημάτων, διάρκειας οκτώ εβδομάδων όπου όσοι συμμετείχαν εργάστηκαν σε ομάδες με ανθρώπους από διαφορετικές χώρες και έδωσαν υπόσταση στις καινοτόμες ιδέες τους.

Το πρόγραμμα “Welcome on board” για τους νέους εργαζόμενους όπου αποτελεί μια βιωματική εκπαίδευση που αποσκοπεί στην εξοικείωση με την τεχνολογία και την έννοια της εμπειρίας πελάτη και περιλαμβάνει επισκέψεις σε λειτουργίες πρώτης γραμμής (καταστήματα λιανικής, τηλεφωνικά κέντρα εξυπηρέτησης πελατών κ.α). Με τον τρόπο αυτό οι νέοι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα, να κατανοήσουν συγκεκριμένες λειτουργίες, αλλά και την καθημερινότητα των συναδέλφων τους.

Τέλος στα πλαίσια ενίσχυσης των ψηφιακών δεξιοτήτων υλοποιήθηκε πρόγραμμα «Digital Heroes» όπου 300 άτομα μοιράστηκαν τις εμπειρίες και τις σκέψεις τους σχετικά με την ψηφιοποίηση σε μία προσπάθεια εξοικείωσης με τις νέες έννοιες που η ψηφιοποίηση εισάγει όπως η τεχνική νοημοσύνη κ.α Επιπρόσθετα σχεδιάστηκε πρόγραμμα που αποσκοπούσε στην εκπαίδευση και εξοικείωση αναφορικά με τη χρήση νέων ψηφιακών εργαλείων.¹⁰⁰

4.10.5. Υγεία και Ασφάλεια των εργαζομένων

Τα θέματα Υγείας και Ασφάλειας διαδραματίζουν κρίσιμο και καθοριστικό ρόλο και έχουν κύρια συμβολή στο επιτυχημένο και βιώσιμο μοντέλο λειτουργίας του Ομίλου ΟΤΕ. Επιπρόσθετα ασκούν άμεση επίδραση σε θέματα όπως, η ευημερία, η ποιότητα της εργασίας και η εταιρική κουλτούρα, επηρεάζοντας καθοριστικά την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Ο Όμιλος ΟΤΕ αντιλαμβανόμενος τις ανωτέρω αλληλεπιδράσεις λειτουργεί προληπτικά προς την κατεύθυνση αυτή, υιοθετώντας νέες πρακτικές για να εξασφαλιστεί ένα ασφαλές και υγιές περιβάλλον εργασίας. Για το λόγο αυτό

¹⁰⁰ Απολογισμός βιώσιμης Ανάπτυξης Ομίλου εταιρειών ΟΤΕ, (2018), Αθήνα, σ. 42,43

εφαρμόζεται η νομοθεσία και εξετάζονται αντίστοιχα πρότυπα συστήματα διαχείρισης αλλά και βέλτιστες πρακτικές διεθνώς.

Αρχικά υπάρχει διαμορφωμένη Πολιτική Υγείας και Ασφάλειας του Ομίλου ΟΤΕ που στοχεύει στην διασφάλιση όλων των επιχειρησιακών μονάδων του Ομίλου και περιλαμβάνει τις παρακάτω ενέργειες:

- Συμμόρφωση με νομικές και κανονιστικές διατάξεις
- Πρόληψη και εκτίμηση του επαγγελματικού κινδύνου.
- Επιθεωρήσεις και ελέγχους για τη διασφάλιση των μέτρων ασφάλειας στους χώρους εργασίας.
- Τακτική εκπαίδευση και ευαισθητοποίηση των εργαζομένων σε θέματα υγείας και ασφάλειας στην εργασία.
- Διενέργεια προληπτικών εξετάσεων καθώς και παροχή πρώτων βοηθειών και υπηρεσιών υποστήριξης ψυχικής υγείας.
- Καταγραφή και διαχείριση ατυχημάτων και συμβάντων στον εργασιακό χώρο.
- Επέκταση της τήρησης του διεθνούς προτύπου διαχείρισης υγείας και ασφάλειας στην εργασία από OHSAS 18001 και την μετάβαση στο πρότυπο OHSAS 45001.
- Απλοποίηση, ευθυγράμμιση και ψηφιοποίηση των εσωτερικών διαδικασιών.
- Τακτικές ασκήσεις εκκένωσης κτιρίων και δημιουργία ομάδων ανταπόκρισης σε έκτακτα συμβάντα με κ.α

Σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία και λαμβάνοντας υπόψη θέματα και διαδικασίες που σχετίζονται με την προώθηση της Υγείας και Ασφάλειας στο χώρο εργασίας, υπάρχουν επίσης επιτροπές υγείας και ασφάλειας των εργαζομένων που απαρτίζονται από εκλεγμένους εκπροσώπους των εργαζομένων. Πραγματοποιήθηκαν αρκετές συνεδριάσεις με τους εκπροσώπους της Διοίκησης, σε τακτά διαστήματα, εντός του 2018. Λειτουργήσε μονάδα Υγείας και Ασφάλειας που είναι υπεύθυνη για την επίβλεψη και παροχή συμβουλών σε θέματα που σχετίζονται με τη σωματική και ψυχική υγεία των εργαζομένων. Επιπρόσθετα φροντίζει να διασφαλίζεται η δημιουργία και η διατήρηση ενός ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος.

Ορισμένες επιπρόσθετες δράσεις προς την κατεύθυνση της πρόληψης και ευαισθητοποίησης σε θέματα Υ.Α.Ε είναι οι κατωτέρω:

- Η χρήση πλήθους παραγόντων όπως κύριοι δείκτες επίδοσης (KPIs), τα αποτελέσματα των επιθεωρήσεων, επιδόσεις του προηγούμενου έτους σε σχετικά θέματα κ.α προκειμένου για το σχεδιασμό και την διαμόρφωση του πλάνου ενημέρωσης των εργαζομένων
- Ετήσιο πρόγραμμα Υγείας και Ασφάλειας «Ζούμε Καλύτερα», που επικεντρώνεται σε μια καθολική προσέγγιση πρόληψης καθώς και στην προαγωγή της υγείας, με βάση το εταιρικό όραμα του Ομίλου. Κατά το έτος 2018 σχεδιάστηκαν και υλοποιήθηκαν πολλές δράσεις (εξετάσεις, πρόγραμμα συμβουλευτικής, ημερίδες κ.α) που στόχευαν στην πρόληψη, την εκπαίδευση και την ευαισθητοποίηση του προσωπικού, αναπτύσσοντας παράλληλα μια κουλτούρα Υγείας και Ασφάλειας.

Προωθώντας τη βελτίωση της σωματικής και ψυχικής υγείας των εργαζομένων και την ισορροπία ανάμεσα στην εργασιακή και προσωπική ζωή, ο Όμιλος ΟΤΕ:

- Παρακολουθεί σειρά δεικτών όπου στοχεύει στη μείωση ορισμένων από αυτούς όπως ο δείκτης απουσίας καθώς και η βελτίωση του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων.
- Διενεργεί έρευνα ικανοποίησης εργαζομένων όπου αξιολογούνται βασικές παράμετροι υγείας και ασφάλειας στην εργασία, όπως είναι η σωματική / ψυχική υγεία και η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής.
- Επιπλέον, πραγματοποιεί εσωτερικές έρευνες (ερωτηματολόγια) για την αξιολόγηση της ικανοποίησης των εργαζομένων που συμμετείχαν σε δραστηριότητες ευεξίας, καθώς και για αυτούς που χρησιμοποιούν τους χώρους εστίασης στις κεντρικές εγκαταστάσεις.

Στοχεύοντας στην περεταίρω ενδυνάμωση και την υποστήριξη των εργαζομένων και των οικογενειών τους, σχεδιάστηκαν προγράμματα υποστήριξης εργαζομένων. Αναπτύχθηκε 24ωρη γραμμή βοήθειας «NEXT TO YOU», που ήταν ενεργή καθ' όλη τη διάρκεια της εβδομάδας με τη συμμετοχή ψυχολόγων, για τους εργαζόμενους και τις οικογένειές τους που χρειάζονται υποστήριξη.

Επιδόσεις σε Θέματα Υγείας και Ασφάλειας

Ο Όμιλος ΟΤΕ παρακολουθεί τις επιδόσεις που αφορούν θέματα υγείας και ασφάλειας με στόχο να εντοπιστούν τομείς βελτίωσης, να εφαρμοστούν βέλτιστες πρακτικές (ευρωπαϊκά και διεθνή πρότυπα) και να αποτυπωθεί η επιτελούμενη πρόοδος. Για το έτος 2018, οι επιθεωρήσεις που έγιναν και αφορούσαν την υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων, διατηρήθηκαν σε υψηλά επίπεδα, υπερβαίνοντας τον υποχρεωτικό αριθμό των επιθεωρήσεων που ορίζει ο νόμος. Επιπρόσθετα το 2018, δεν υπήρξε κανένα θανατηφόρο εργατικό ατύχημα.

Αναφορικά με την πρόληψη των εργατικών ατυχημάτων, δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στην εκπαίδευση για την ενημέρωση και κατάρτιση των εργαζομένων. Υλοποιήθηκε πρόγραμμα στο οποίο συμμετείχαν περισσότεροι από 1.800 τεχνικοί οι οποίοι εκπαιδεύτηκαν πάνω στη χρήση του προσωπικού εξοπλισμού πρόληψης ατυχημάτων ενώ πάνω από 3.500 εργαζόμενοι έλαβαν εκπαίδευση σε θέματα ασφάλειας.¹⁰¹

Πίνακας 4.8. Διακρίσεις τελευταίων ετών στα health & safety awards

Διακρίσεις σε θέματα Υγείας και Ασφάλειας (hsawards)	2016	2018	2019
Υγιής Εργασιακός Χώρος	GOLD		
Δραστηριότητες σε Εγκαταστάσεις και Υποδομές		GOLD	
Δραστηριότητες Εμπέδωσης Εταιρικής Κουλτούρας Υγείας & Ασφάλειας		GOLD	
Επικαιροποίηση & Βελτίωση Συστήματος Υγείας & Ασφάλειας			SILVER
Καινοτομία στα θέματα Υ&Α			GOLD

Σημείωση: Τα στοιχεία ελήφθησαν από την ιστοσελίδα <http://www.hsawards.gr/>

Το 2017 δεν διενεργήθηκε ο διαγωνισμός

¹⁰¹ Απολογισμός βιώσιμης Ανάπτυξης Ομίλου εταιρειών ΟΤΕ, (2018), Αθήνα, σ. 40,41

4.10.6. Εσωτερική επικοινωνία και προγράμματα ενδυνάμωσης σχέσεων

Ο Όμιλος ΟΤΕ αναγνωρίζει τη σημασία της αμφίδρομης επικοινωνίας με τους εργαζομένους αξιοποιώντας προς αυτό μία σειρά μέσων, τα οποία αποσκοπούν στην προώθηση της γνώσης, της συνεργασίας, της ομαδικότητας και της ανάπτυξης της επικοινωνίας. Ενδεικτικά αναφέρονται το πρόγραμμα *cosmoplay* όπου αφορούσε όλους τους εργαζόμενους του δικτύου καταστημάτων της Ελλάδας, το *Cosmote awards*, η ημέρα εκπαιδευτικής ρομποτικής για τα παιδιά των εργαζομένων, εταιρικές εθελοντικές δράσεις και πρωτοβουλίες κοινωνικής συνεισφοράς κ.α.

Αποσκοπώντας στην επικοινωνία της στρατηγικής προς όλο προσωπικό, την ενίσχυση της φήμης (*brand*) και της δέσμευσης των εργαζομένων, αναπτύχθηκαν τα παρακάτω εργαλεία και πλατφόρμες:

- *Newsletter* του ομίλου του ΟΤΕ, που εκδίδεται σε εβδομαδιαία βάση και το οποίο χρησιμοποιούν το 95% του προσωπικού, τόσο του Ομίλου του ΟΤΕ και όσο και της *Cosmote*. Κατά το έτος 2018 εκδόθηκαν 48 τεύχη με πάνω από 240 νέα του οργανισμού.
- *Εφαρμογή mynet go*. Με στόχο την ενημέρωση σε εταιρικά θέματα και την απλοποίηση της καθημερινότητας των εργαζομένων δημιουργήθηκε η εφαρμογή *my-net.go* για το προσωπικό στον ΟΤΕ, την *Cosmote* και τον Γερμανό που παρείχε πρόσβαση σε χρήσιμες πληροφορίες. Περισσότεροι από 900 εργαζόμενοι την χρησιμοποιούσαν καθημερινά.
- *Intranet (mynet)* αποτελώντας το εσωτερικό δίκτυο για το προσωπικό του ΟΤΕ, της *Cosmote* και της Γερμανός. Όλοι οι εργαζόμενοι το επισκέπτονται τουλάχιστον μία φορά το μήνα. Κατά το έτος 2018 δημοσιεύονταν στο εσωτερικό δίκτυο (*intranet*) 65 ειδήσεις/ νέα σε μηνιαία βάση.

4.10.7 Προγράμματα επικοινωνίας, δέσμευσης και ικανοποίησης εργαζομένων

Η κουλτούρα ανάπτυξης του Ομίλου ΟΤΕ, αποτελεί στρατηγικό άξονα και προς αυτή την κατεύθυνση προωθείται, η ανοιχτή επικοινωνία και η διατμηματική συνεργασία. Στόχος του Ομίλου ΟΤΕ είναι να προσελκύει τους καλύτερους υποψηφίους και να διαθέτει αφοσιωμένο προσωπικό. Προς την κατεύθυνση αυτή διοργανώνονται πλήθος προγραμμάτων:

- Πρόγραμμα “Welcome on board” για νέους εργαζόμενους που συνιστά μία βιωματική εκπαίδευση εξοικείωσης με την τεχνολογία και την εμπειρία πελάτη,

όπου δίνεται η ευκαιρία σε νέους εργαζόμενους να κατανοήσουν συγκεκριμένες λειτουργίες, αλλά και την καθημερινότητα των συναδέλφων τους.

- Προγράμματα και workshops που υλοποιούνται με βιωματικό και διαδραστικό τρόπο.
- Δράσεις για την ενσωμάτωση των αρχών εταιρικής συμπεριφοράς και των αρχών ηγεσίας, στην καθημερινή λειτουργία των εταιρειών.
- Ετήσια συνάντηση με όλη τη Διοικητική ομάδα για την επικοινωνία και διάδοση της εταιρικής στρατηγικής και των εταιρικών στόχων.
- Τακτικές έρευνες ικανοποίησης εργαζομένων που λειτουργούν προκειμένου να διευρευνάται η ικανοποίηση των εργαζομένων και να σχεδιάζονται μέτρα βελτίωσης.

Επίσης υλοποιήθηκαν τέσσερα προγράμματα με στόχο την ενδυνάμωση της σχέσης με το προσωπικό. Τα δύο από αυτά αφορούσαν το προσωπικό των καταστημάτων και των τηλεφωνικών κέντρων, με περισσότερες από 7.300 τριακόσιες συμμετοχές και τα άλλα δύο αφορούσαν όλο το προσωπικό. Κατά την αξιολόγηση που διενεργήθηκε ο μέσος όρος ικανοποίησης ήταν 85%. Επίσης υλοποιήθηκαν περισσότερες από 23 εκδηλώσεις που αφορούσαν τον όμιλο του ΟΤΕ και της D. Telecom με περισσότερες από 2.250 συμμετοχές.

Τέλος σχεδιάστηκε και διενεργήθηκε το πρώτο εσωτερικό «COSMOTE HACKATHON» που αποσκοπούσε να ενισχύσει τη διατμηματική και διαλειτουργική συνεργασία και να ενισχύσει τη νοοτροπία ανάπτυξης για τις ομάδες έργου και τους εργαζόμενους που συμμετείχαν. Η συγκεκριμένη πρωτοβουλία στόχευε να ενθαρρύνει την καινοτομία και βασίστηκε στην προσέγγιση ότι «Ο καθένας είναι ειδικός». Δυνατότητα συμμετοχής στον διαγωνισμό είχαν και στελέχη χωρίς γνώσεις προγραμματισμού. Οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν συνεργάστηκαν μέσω μίας ψηφιακής πλατφόρμας που αναπτύχθηκε από την εταιρεία. Η εφαρμογή του προγράμματος επεκτάθηκε σε άλλες 12 εταιρείες του Ομίλου ΟΤΕ. Περισσότεροι από 1.200 εργαζόμενοι έκαναν εγγραφή και από αυτούς, οι 589 που συμμετείχαν στο διαγωνισμό, υπέβαλαν συνολικά 131 ιδέες έργων.

4.10.8. Έρευνες ικανοποίησης εργαζομένων

Στον όμιλο του ΟΤΕ διενεργούνται έρευνες ικανοποίησης των εργαζομένων καθώς αποτελούν μέρος της εταιρικής κουλτούρας και αναγνωρίζονται τα οφέλη από αυτές. Διενεργούνται δύο είδη ερευνών. Η έρευνα στιγμής που γίνεται δύο φορές το χρόνο και η έρευνα ικανοποίησης εργαζομένων που διενεργείται κάθε δύο χρόνια. Η συμμετοχή στην έρευνα στιγμής που διενεργήθηκε τον Ιούνιο 2018 ανήλθε στο 75% των εργαζομένων, ενώ στην αντίστοιχη έρευνα που έγινε το Νοέμβριο συμμετείχαν το 79%.

Η μεγάλη συμμετοχή δείχνει το ενδιαφέρον του προσωπικού να εκφράσει τις απόψεις του για σημαντικά θέματα που επηρεάζουν το εργασιακό περιβάλλον. Η έρευνα ικανοποίησης αποτελεί ένα χρήσιμο διαγνωστικό εργαλείο για τον εντοπισμό σημείων που χρήζουν αλλαγών και βελτιώσεων καθώς και για το σχεδιασμό μέτρων δράσης. Είναι δυναμική καθώς εξελίσσεται συνεχώς προκειμένου να είναι ευθυγραμμισμένη με τη στρατηγική και τους στόχους του οργανισμού αλλά και τις τάσεις που επικρατούν στο εξωτερικό περιβάλλον. Τα αποτελέσματα των ερευνών επικοινωνούνται από τα εσωτερικά δίκτυα των εταιρειών και αποτελούν αντικείμενο διεξοδικών συναντήσεων, σε επίπεδο οργανωτικών μονάδων σε όλο τον οργανισμό καθώς προωθούν το διάλογο, την επικοινωνία και την ανατροφοδότηση. Η συμμετοχή στην έρευνα είναι μεγάλη και αυτό ενισχύει την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων και δημιουργεί τις προϋποθέσεις για περισσότερη επικοινωνία μεταξύ όλων των ιεραρχικών επιπέδων.

Η κουλτούρα ανατροφοδότησης στον όμιλο του ΟΤΕ φαίνεται από το υψηλό ποσοστό συμμετοχής των εργαζομένων και σε άλλες έρευνες που διενεργούνται, όπως η έρευνα μετακίνησης και η έρευνα για την εταιρική κουλτούρα που βασίστηκε στις αρχές της κανονιστικής συμμόρφωσης που έγιναν κατά το έτος 2018.¹⁰²

4.10.9. Πλαίσιο Συμπεριφοράς και Δημιουργία ίσων ευκαιριών για όλους

Ο όμιλος του ΟΤΕ έχει αναπτύξει και εφαρμόζει πολιτική δίκαιης εργασίας όπου βασίζεται στο σεβασμό των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, σύμφωνα με τις ακόλουθες κανονιστικές ρυθμίσεις:

- Ρυθμιστικό πλαίσιο της Ελλάδας και της Ε.Ε.
- Οικουμενικό Σύμφωνο του ΟΗΕ

¹⁰² Απολογισμός βιώσιμης Ανάπτυξης Ομίλου εταιρειών ΟΤΕ, (2018), Αθήνα, σ. 45

- Κώδικα Δεοντολογίας του Ομίλου ΟΤΕ
- Πολιτική για τις Εργασιακές Σχέσεις του Ομίλου ΟΤΕ
- Κώδικα Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων και Κοινωνικών Αρχών Ομίλου ΟΤΕ

Στα προγράμματα υποδοχής νέων εργαζομένων του Ομίλου περιλαμβάνεται μια ξεχωριστή ενότητα εκπαίδευσης για θέματα Κανονιστικής Συμμόρφωσης, Κώδικα Δεοντολογίας, Βιώσιμης Ανάπτυξης, καθώς και για τις εσωτερικές πολιτικές του Ομίλου.

Η συμπεριφορά των εργαζομένων του Ομίλου ορίζεται στο πλαίσιο που διαμορφώνεται από τον Κώδικα Δεοντολογίας και τον Κώδικα Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων και Κοινωνικών Αρχών του Ομίλου ΟΤΕ διαμορφώνοντας το πλαίσιο-οδηγό. Αποτελεί δέσμευση όλων των εργαζομένων ο σεβασμός των νόμων, των κανονισμών, η τήρηση ηθικής συμπεριφορά καθώς και των πέντε Βασικών Αρχών Εταιρικής Συμπεριφοράς.

Η ενίσχυση της διαφορετικότητας και η αρμονική σύνθεση διαφορετικών ικανοτήτων, ταλέντων και εμπειριών εργαζομένων, αντρών και γυναικών, θεωρείται ότι προσδίδει επιπλέον αξία στον ίδιο τον Όμιλο, διότι με τον τρόπο αυτό, εξασφαλίζεται η προοπτική ανάπτυξής του, με σεβασμό στην κοινωνία στην οποία δραστηριοποιείται. Ο ΟΤΕ συμμορφώνεται με τον Ελληνικό Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης (ΕΚΕΔ), σύμφωνα με τον οποίο «το ΔΣ θα πρέπει να διαθέτει ποικιλομορφία ως προς το φύλο καθώς και ποικιλομορφία δεξιοτήτων, απόψεων, ικανοτήτων, γνώσεων, προσόντων και εμπειρίας, που να ανταποκρίνονται στους εταιρικούς στόχους.

Η OME – ΟΤΕ, το μεγαλύτερο διασυλλογικό όργανο του ΟΤΕ και το UNI (UnionNetwork International) υπέγραψαν Διεθνή Σύμβαση για την απαγόρευση των διακρίσεων λόγω φύλου, φυλής, θρησκείας, πολιτικών πεποιθήσεων κλπ. Επιπρόσθετα στελέχη του ανθρώπινου δυναμικού, στην Ελλάδα και διεθνώς (από τον Όμιλο ΟΤΕ και τον Όμιλο DT), δημιούργησαν ομάδες εργασίας για την προώθηση μιας κουλτούρας μετασχηματισμού, η οποία ενθαρρύνει την ποικιλομορφία, την καινοτομία και ενισχύει την εμπιστοσύνη και την υψηλή απόδοση. Οι συγκεκριμένες δράσεις έχουν καθιερωθεί μεταξύ των χωρών μελών του Ομίλου DT και έχουν ως στόχο την ανταλλαγή ιδεών και βέλτιστων πρακτικών.

Το Μάιο του 2019 στο πλαίσιο του συνεδρίου «Diversity Conference» για τη Διαφορετικότητα, ο Όμιλος ΟΤΕ (ως ιδρυτικό μέλος) υπέγραψε τη Χάρτα

Διαφορετικότητας (Diversity Charter), η οποία αποτελεί μια πρωτοβουλία της Ευρωπαϊκής επιτροπής, με στόχο να προωθήσει την εφαρμογή της αρχής των ίσων ευκαιριών και της διαφορετικότητας σε κάθε εργασιακό χώρο εντός της Ευρώπης¹⁰³.

4.10.10. Αμοιβές Προσωπικού

Στον Όμιλο ΟΤΕ, το ύψος των αμοιβών των εργαζομένων καθορίζεται με βάση το επίπεδο σπουδών, τα έτη απασχόλησης και τη θέση όπου κατέχει ο εργαζόμενος. Ο κατώτατος (βασικός) μισθός προσαρμόζεται ανάλογα με την μισθολογική κατηγορία στην οποία ανήκει ο εργαζόμενος. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι, ο κατώτατος (βασικός) μισθός για αποφοίτους δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης έχει οριστεί με βάση τις ισχύουσες Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας και σημαντικά υψηλότερος από τον εθνικό κατώτατο μισθό. Επίσης δε γίνεται καμία διάκριση ή διαφοροποίηση λόγω φύλου σε ό,τι αφορά στις αμοιβές. Η αναλογία απολαβών ανδρών και γυναικών είναι 1:1 αντίστοιχα.

Ο Όμιλος ΟΤΕ παρέχει άδειες (κύησης, τοκετού και γονική) για τη φροντίδα των τέκνων, πάνω από το ελάχιστο απαιτούμενο που ορίζει ο νόμος. Οι γονικές άδειες, οι οποίες θεωρούνται και πληρώνονται ως εργάσιμος χρόνος, παρέχονται σε εργαζομένους (γυναίκες ή άνδρες) μετά το τέλος της άδειας μητρότητας. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι του ΟΤΕ και της COSMOTE, που έχουν τέκνα με ποσοστό αναπηρίας 67% και άνω, μπορούν να λάβουν επιπλέον μέρες γονικής άδειας (12 ημέρες συνολικά), από τις οριζόμενες από τη σχετική νομοθεσία, για την παρακολούθηση της επίδοσης των τέκνων κ.α.¹⁰⁴

4.10.11. Ανασκόπηση του επιχειρηματικού μοντέλου λειτουργίας του ομίλου ΟΤΕ.

Ο Όμιλος ΟΤΕ με όχημα την τεχνολογία και τις δυνατότητές που παρέχει, προσπαθεί να συμβάλλει προς την αξιοποίηση των ευκαιριών που παρουσιάζονται, προς τη δημιουργία ενός καλύτερου μέλλοντος. Επιδίωξη του ομίλου είναι να

¹⁰³ <http://www.hrpro.gr/default.asp?pid=9&la=1&cID=4&arId=8016>.

¹⁰⁴ Απολογισμός βιώσιμης Ανάπτυξης Ομίλου εταιρειών ΟΤΕ, (2018), Αθήνα, σ. 37-45.

λειτουργεί υπεύθυνα με βάση την κουλτούρα του οργανισμού (αρχές εταιρικής συμπεριφοράς,¹⁰⁵ κώδικα δεοντολογίας¹⁰⁶ κλπ) σε όλη την αλυσίδα αξίας, επιδιώκοντας να συμβάλλει στη δημιουργία αξίας για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, βραχυπρόθεσμα, μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα.

Η στρατηγική διαμορφώνεται σε ανώτατο επίπεδο καθώς οι στρατηγικοί στόχοι του οργανισμού εγκρίνονται σε επίπεδο ανώτατης διοίκησης και στη συνέχεια γίνεται κατανομή αυτών σε ολόκληρο τον οργανισμό με τη μορφή πιο εξειδικευμένων στόχων, ξεχωριστά για κάθε οργανωτική μονάδα και για κάθε λειτουργία. Η μακροπρόθεσμη θεώρηση της βιώσιμης ανάπτυξης, ενσωματώνεται στην επιχειρηματική στρατηγική του ενώ η λειτουργία ολόκληρου του οργανισμού διέπεται από τις αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης.¹⁰⁷ Προς την κατεύθυνση αυτή η Διοίκηση στοχεύει προς τη δημιουργία ενός δυναμικού οργανισμού, υψηλής απόδοσης, που αξιοποιώντας την τεχνολογική του υπεροχή, επιδιώκει την άριστη εμπειρία πελάτη και αποτελεί τον ηγέτη της αγοράς.¹⁰⁸ Επιπρόσθετα μεριμνά για την υπεύθυνη δραστηριοποίηση του στο πλαίσιο της ευρύτερης οικονομίας και την αντιμετώπιση κρίσιμων ζητημάτων του περιβάλλοντος και της κοινωνίας. Στο επίκεντρο της στρατηγικής που αναπτύσσει, βρίσκεται το ανθρώπινο δυναμικό του, σε οποιοδήποτε επίπεδο της ιεραρχίας του οργανισμού και εάν αυτό βρίσκεται.¹⁰⁹ Στο κατωτέρω σχήμα παρουσιάζονται το όραμα, η αποστολή και οι βασικοί άξονες της Στρατηγικής.¹¹⁰

¹⁰⁵ https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/h_etairikh_mas_koultoura.html

¹⁰⁶ https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/ti_mas_xarakthrizi_esoteriki.html

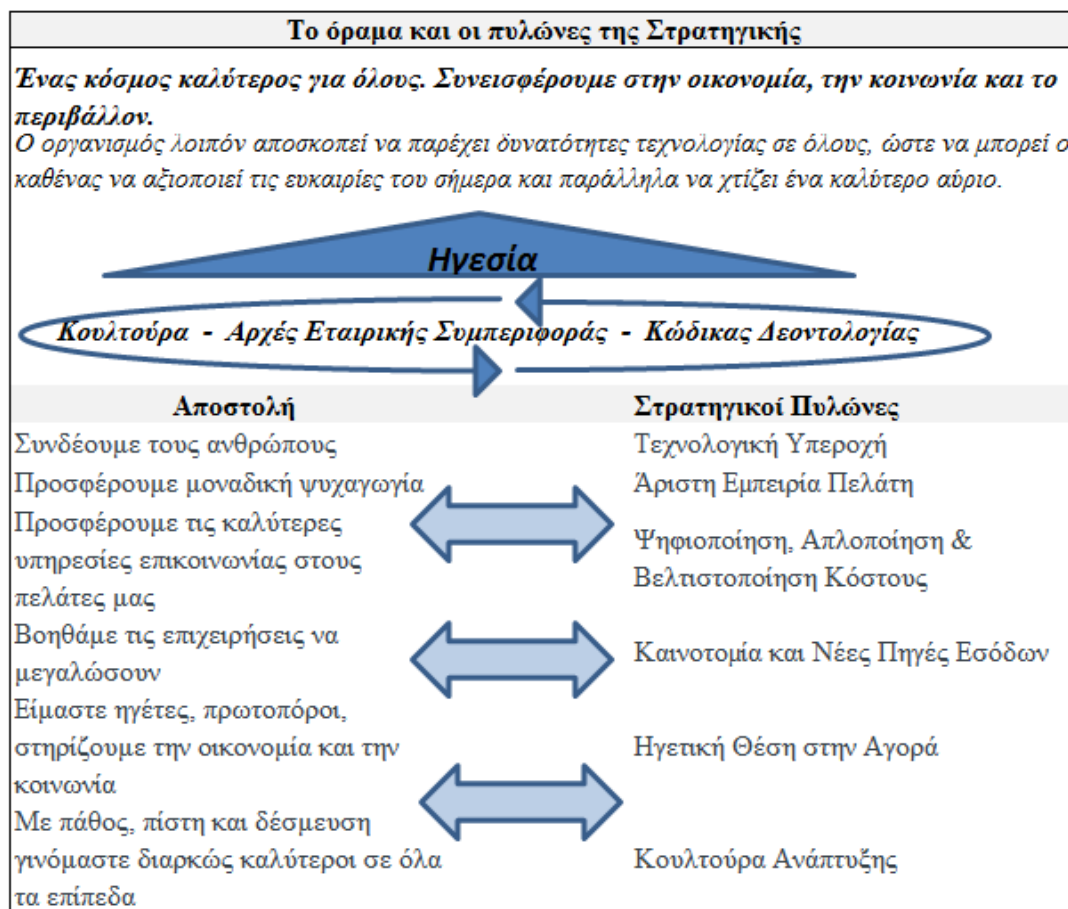
¹⁰⁷ https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/approach_and_performance.html

¹⁰⁸ ¹⁰⁸ ΕΤΗΣΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΚΘΕΣΗ, ΟΜΙΛΟΥ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΟΤΕ, (2018), Σύμφωνα με το Άρθρο 4 του Νόμου 3556/2007, σ. 11

¹⁰⁹ Απολογισμός βιώσιμης Ανάπτυξης Ομίλου εταιρειών ΟΤΕ, (2018), Αθήνα, σ.1, 15

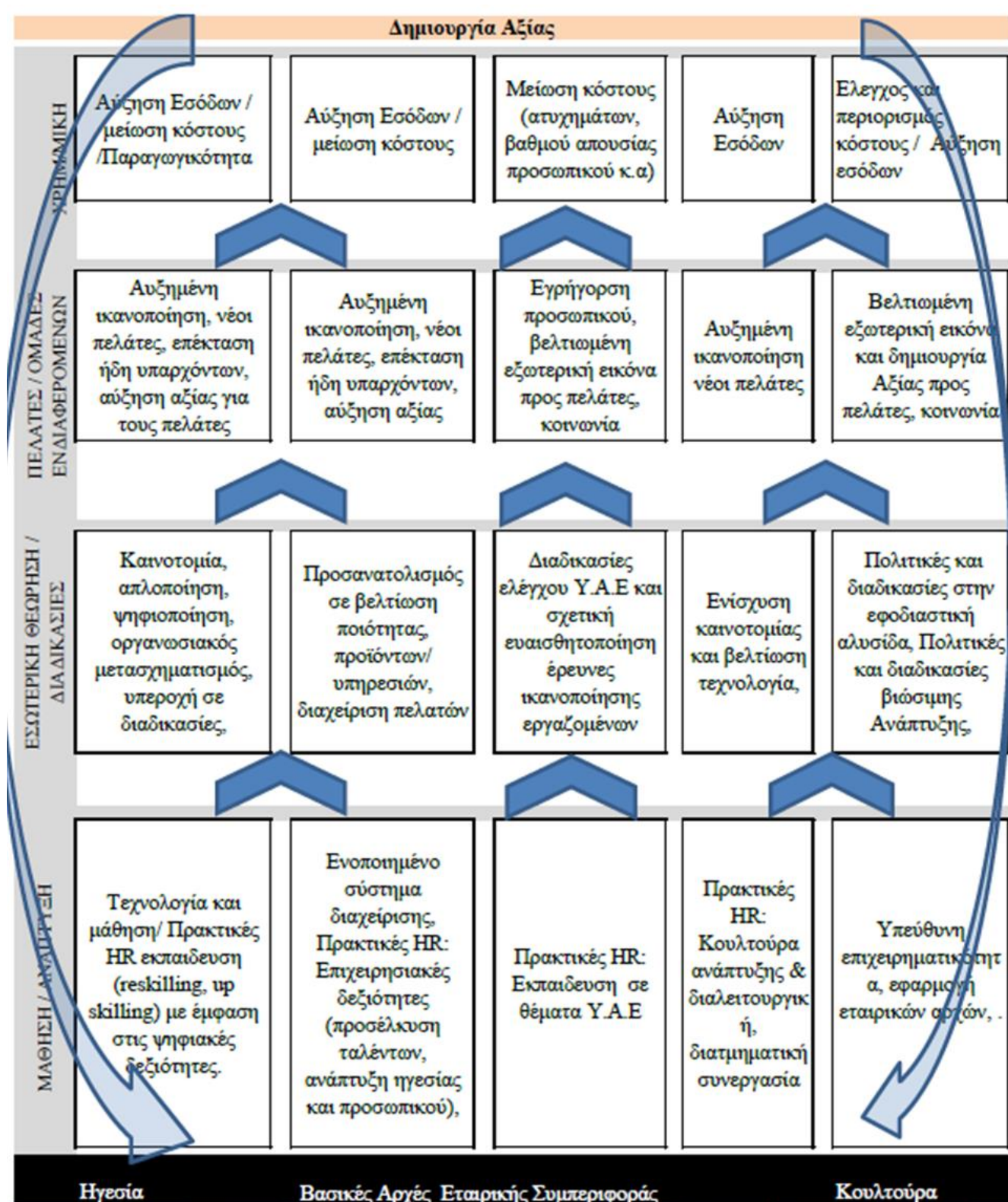
¹¹⁰ https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/orama_kai_strathgikh.html

Πίνακας 4.9 Όραμα και Στρατηγική



Επιχειρηματικό Μοντέλο λειτουργίας: Όπως προαναφέρθηκε ο όμιλος του ΟΤΕ επιδιώκει να λειτουργεί υπεύθυνα σε όλη την αλυσίδα αξίας, αναπτύσσοντας και εφαρμόζοντας πολιτικές, διαδικασίες, εργαλεία και μηχανισμούς προς αυτή την κατεύθυνση. Η αποτελεσματική λειτουργία και η υψηλή ανταγωνιστικότητα του ομίλου δημιουργούν θετικά οικονομικά αποτελέσματα και του επιτρέπουν να επενδύει συνεχώς σε δραστηριότητες λειτουργώντας ένα επιχειρηματικό μοντέλο που έχει ως στόχο να δημιουργεί αξία προς τις ομάδες ενδιαφερομένων, όπως τους μετόχους, τους πελάτες, την κοινωνία, τους εργαζόμενους και το περιβάλλον κ.α. Προς την επίτευξη αυτού του στόχου, ο όμιλος βελτιώνει συνεχώς τα προϊόντα και τις υπηρεσίες προς τους πελάτες, δημιουργεί θέσεις εργασίας, σχέσεις συνεργασίας με προμηθευτές, συνεργάτες, καταβάλλει φόρους στο κράτος και συνεισφέρει έμπρακτα στην κοινωνία.

Πίνακας 4.10. Δημιουργία Αξίας



Ενδεικτικά αναφέρουμε τη διεξαγωγή δράσεων προς την κατεύθυνση δημιουργίας αξίας όπως, του προγράμματος «1st Internal COSMOTE HACKATHON» όπου στόχος του ήταν να ενισχύσει τη δια-λειτουργική και δια-τμηματική και συνεργασία αποτελώντας μία βιωματική εμπειρία που καλλιέργησε το πνεύμα συνεργασίας και τη νοοτροπία ανάπτυξης για όλους όσους συμμετείχαν. Στόχος της πρωτοβουλίας ήταν να αναδείξει τη δημιουργικότητα και να ενθαρρύνει την καινοτομία γι' αυτό και δεν απευθυνόταν αποκλειστικά σε όσους είχαν γνώσεις προγραμματισμού αλλά σε ευρύτερο κοινό. Με κύριο άξονα την εφαρμογή της τεχνολογίας, οι εργαζόμενοι συνεργάστηκαν μέσω μιας ψηφιακής πλατφόρμας που αναπτύχθηκε. Αποτέλεσμα ήταν η ενεργοποίηση 1.200 εργαζομένων που έκαναν εγγραφή σε ειδική σελίδα του Cosmote Hackathon για συμμετοχή και από τους οποίους οι 589 που συμμετείχαν στο διαγωνισμό υπέβαλαν 131 ιδέες έργων. Η εφαρμογή του προγράμματος επεκτάθηκε σε 12 εταιρείες του Ομίλου ΟΤΕ. Η εφαρμογή τέτοιων διαδικασιών ενισχύει την καινοτομία και την δημιουργική σκέψη και οδηγεί συχνά σε νέα προϊόντα και βελτιώσεις σε ήδη υπάρχοντα που ενισχύουν τη δέσμευση των πελατών και οδηγούν σε αυξημένα έσοδα.

Τα θέματα Υγείας και Ασφάλειας θεωρούνται εξέχουσας σημασίας στο βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο λειτουργίας του ΟΤΕ καθώς επιδρούν σε παραμέτρους όπως η ικανοποίηση των εργαζομένων, η ευημερία και η ποιότητα της εργασίας ενώ βελτιώνουν την εικόνα του εργασιακού περιβάλλοντος. Ο όμιλος του ΟΤΕ εφαρμόζει τη νομοθεσία, λαμβάνει υπόψη του πρότυπα συστήματα διαχείρισης και τις διεθνείς βέλτιστες πρακτικές ενώ διαθέτει πολιτική Υγείας και Ασφάλειας που έχει ως στόχο τη διασφάλιση όλων των επιχειρησιακών μονάδων και δρα προληπτικά προς αυτή την κατεύθυνση. Για το λόγο αυτό παρακολουθεί τις επιδόσεις του σε θέματα υγείας και ασφάλειας προκειμένου για τη συνεχή βελτίωση και με στόχο τις βέλτιστες πρακτικές και τα ευρωπαϊκά και διεθνή πρότυπα. Το 2018 διενεργήθηκαν πολλές επιθεωρήσεις (ΥΑΕ, 15.369 ώρες) πέραν των προβλεπομένων από το νόμο. Επίσης δεν υπήρξε κανένα θανατηφόρο εργατικό ατύχημα σύμφωνα με τον σχετικό δείκτη ενώ δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στην πρόληψη εργατικών ατυχημάτων, με την εφαρμογή εκπαιδευτικών προγραμμάτων (22.887 ώρες εκπαίδευσης σε θέματα υγείας και ασφάλειας στην Ελλάδα, ανά εργαζόμενο 4,39 ώρες εκπαίδευσης σε θέματα Υ.Α.Ε, 1.921 ώρες συμβουλευτικών υπηρεσιών (Ελλάδα) και 10.689 ώρες ιατρικών ελέγχων).

Επιδίωξη του Ομίλου είναι η δημιουργία και εξέλιξη μίας εφοδιαστικής αλυσίδας σύμφωνα με τις αρχές, τις αξίες του και το όραμα του, που να υποστηρίζει την βιώσιμη ανάπτυξη (οικονομικές, περιβαλλοντικές, κοινωνικά υπεύθυνες μεθόδους και πρακτικές) και η οποία να δημιουργεί προστιθέμενη αξία. Για το λόγο αυτό έχει δημιουργηθεί πολιτική προμηθειών, που διευκρινίζει τους όρους και τους κανονισμούς σύμφωνα με τους οποίους διενεργούνται οι προμήθειες με απώτερο στόχο την αύξηση της προστιθέμενης αξίας (σε παραμέτρους όπως ποιότητα, κόστος, και χρόνος), τη θωράκιση της διαφάνειας και την εναρμόνιση με τη διεθνή πολιτική προμηθειών της μητρικής DT (Deutsche Telecom). Επιπρόσθετα οι διαδικασίες που έχουν δημιουργηθεί και φορούν στην διαχείριση των προμηθευτών καλύπτουν όλα τα στάδια συνεργασίας με αυτούς. Συγκεκριμένα κατά το στάδιο επιλογής προμηθευτών έχουν προβλεφθεί διαδικασίες που διασφαλίζουν τη διενέργεια όλων των προμηθειών σύμφωνα με την προαναφερθείσα πολιτική προμηθειών αλλά και τη συμμόρφωση αυτών με τον κώδικα δεοντολογίας προμηθευτών του ΟΤΕ. Ο συγκεκριμένος κώδικας αποτελεί ένα πλαίσιο συνεργασίας και επιτρέπει των έλεγχο των προμηθευτών και των σχετικών υπεργολάβων, από εξουσιοδοτημένο προσωπικό του Ομίλου ή εξουσιοδοτημένους αντιπροσώπους, πάνω σε θέματα που αφορούν τις αρχές του κώδικα καθώς και σχετικές περιβαλλοντικές και άλλες κοινωνικές παραμέτρους. Επίσης όλοι οι προμηθευτές αξιολογούνται μέσω των προσφορών που καταθέτουν χρησιμοποιώντας κριτήρια επιλογής προμηθευτών, στα οποία συμπεριλαμβάνεται και σχετικός έλεγχος ακεραιότητας ενώ στις σχετικές συμβάσεις που υπογράφουν γίνεται πρόβλεψη για ενσωμάτωση ειδικών ρητρών που αφορούν την ασφάλεια και την εμπιστευτικότητα των πληροφοριών, την καταπολέμηση της διαφθοράς, την υγεία και την ασφάλεια στην εργασία. Κατά το στάδιο της αξιολόγησης των προμηθευτών διενεργείται συνολική αξιολόγηση της επίδοσης τους βάσει των δεικτών επίδοσης και διατμηματικών κριτηρίων τα οποία καθορίζονται από τη Διοίκηση του Ομίλου του ΟΤΕ. Διενεργείται αυτοαξιολόγηση των προμηθευτών μέσω ενός ερωτηματολογίου σε θέματα που αφορούν στην επίδοσή τους σχετικά με τη βιώσιμη ανάπτυξη. Στο στάδιο της βαθμολόγησης γίνεται κατάταξη των προμηθευτών με βάση σταθμισμένες παραμέτρους και τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και στη συνέχεια γίνεται παρουσίαση των αποτελεσμάτων αυτών στη διοίκηση του ομίλου του ΟΤΕ. Στο στάδιο της ανάπτυξης σχεδιάζονται δράσεις προκειμένου για τη βελτίωση της επίδοσης των προμηθευτών

που υστερούσαν στην αξιολόγηση, οι οποίες στη συνέχεια παρακολουθούνται για την εφαρμογή τους και τη διαπίστωση των αποτελεσμάτων που αυτές επιφέρουν. Επιπρόσθετα για τους προμηθευτές που έχουν λάβει χαμηλή βαθμολογία η διοίκηση αποφασίζει τα μέτρα που θα ληφθούν, δηλαδή εάν θα εξακολουθήσουν να παραμείνουν στο μητρώο των προμηθευτών, εάν απαιτείται να ληφθούν διορθωτικές ενέργειες προκειμένου για τη βελτίωση της επίδοσης (όπου σε συνεργασία με τους ίδιους διαμορφώνονται οι διορθωτικές ενέργειες που πρέπει να υλοποιηθούν). Τέλος σε περίπτωση που αποφασίζεται η διακοπή της συνεργασίας, γίνεται σχετική ενημέρωση των εταιρειών του ομίλου προκειμένου να αφαιρεθούν από το μητρώο των προμηθευτών του οργανισμού. Επίσης έχουν δημιουργηθεί εξωτερικά κανάλια επικοινωνίας όπως η σχετική διαδικτυακή πύλη καταγγελιών, όπου παρέχεται η δυνατότητα να υποβληθούν αναφορές αφορούν για ενδεχόμενες παραβιάσεις κανονιστικών υποχρεώσεων. Οι ανωτέρω πληροφορίες καλύπτονται από κανόνες εχεμύθειας και αντιμετωπίζονται από εξειδικευμένο προσωπικό.

Οι διαδικασίες αυτές ενισχύουν την υπεύθυνη επιχειρηματική δραστηριοποίηση του Ομίλου καθώς συμβάλλουν στη διατήρηση αξιών και προτύπων σε όλο το εύρος της εφοδιαστικής αλυσίδας. Επιπρόσθετα συντελούν στον περιορισμό του κόστους (από την αποφυγή ενδεχόμενων καταστάσεων που ενέχουν κίνδυνο και πιθανόν να οδηγήσουν σε ζημιογόνες καταστάσεις) ή και σε αύξηση εσόδων από την βελτιωμένη εικόνα που θα παρουσιάσει ο οργανισμός. Διενεργήθηκαν λοιπόν 1.839 έλεγχοι ακεραιότητας σε προμηθευτές, συμβούλους και σχετικούς συνεργάτες και πιο συγκεκριμένα, υποβλήθηκαν σε αναθεώρηση και έλεγχο το 100% των συμβάσεων αξίας άνω των € 50.000 που είχαν συναφθεί με προμηθευτές όπου ο όμιλος δεν είχε συνεργαστεί κατά την τελευταία διετία ενώ όλοι οι υποψήφιοι σύμβουλοι ανεξαρτήτου αξίας σύμβασης, υποβλήθηκαν σε έλεγχο. Επιδίωξη του Ομίλου, αποτελεί η έγκαιρη εξόφληση των προμηθευτών τους σύμφωνα με τις συναφθείσες συμβάσεις όπου για το 2018, ο χρόνος πληρωμής κυμάνθηκε μεταξύ 30 και 120 ημερών, ανάλογα με το είδος και το ύψος της προμήθειας.

Προς την υλοποίηση του στόχου της δημιουργίας ενός κόσμου καλύτερου για όλους με όχημα την τεχνολογία, προέβη σε μία σειρά στοχευμένων δράσεων που αποσκοπούσαν στη μείωση του ψηφιακού χάσματος και την ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων όπως ενδεικτικά αναφέρουμε κατωτέρω.

Δράσεις δωρεάν εκπαιδευτικών σεμιναρίων σε διάφορες πόλεις της Ελλάδας προς επαγγελματίες και μικρομεσαίες επιχειρήσεις υπό τον τίτλο «Grow Your Business». Διαβλέποντας την ανάγκη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων να ενισχύσουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες τους, πάνω σε νέα εργαλεία απαραίτητα για τη μετάβαση και την ανάπτυξή τους στην ψηφιακή εποχή,¹¹¹ όπως ψηφιακά εργαλεία, ηλεκτρονικό εμπόριο, μέσα κοινωνικής δικτύωσης, χρήση διαδικτύου, ενημέρωση για τις νέες τάσεις που επικρατούν στην ψηφιακή εποχή κ.α. Οργανώθηκαν ημερίδες και σεμινάρια σε δέκα ελληνικές πόλεις, τις οποίες παρακολούθησαν πάνω από 2.500 επαγγελματίες μέσω livestreaming.¹¹² Επίσης πραγματοποιήθηκαν επιμορφώσεις «online» χρησιμοποιώντας σειρά από 12 εκπαιδευτικών βίντεο. Σχεδιάστηκε και υλοποιήθηκε πρόγραμμα ανάπτυξης ψηφιακών δεξιοτήτων σε άτομα μεγαλύτερης ηλικίας. Από το έτος 2012 η Cosmote είχε αναπτύξει πρόγραμμα για ψηφιακές δεξιότητες, που αφορά σε άτομα μεγαλύτερης ηλικίας, στα πλαίσια της προώθησης της δια βίου μάθησης. Οι συμμετέχοντες σε αυτά εξοικειώνονταν με τις τεχνολογίες αφής και την χρήση ηλεκτρονικών μέσων (tablet), πλοηγήθηκαν στο διαδίκτυο, έμαθαν για τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και έκαναν χρήση εφαρμογών όπως email, χάρτες της Google και άλλα με στόχο τη διευκόλυνση της επικοινωνίας αλλά και της καθημερινότητας τους. Στο τέλος του προγράμματος διενεργήθηκε σχετική έρευνα αξιολόγησης ώστε να ποσοτικοποιηθεί η επίδραση του προγράμματος στην κοινωνία και την οικονομία. Ορισμένα από τα στοιχεία που αφορούσαν τις συγκεκριμένες δράσεις του ομίλου και αποσκοπούσαν στη μέτρηση του αντικτύπου του συγκεκριμένου προγράμματος και τη δημιουργία αξίας, προς την κοινωνία είναι τα κατωτέρω. Εισροές του προγράμματος αποτέλεσαν οι 6.174 ώρες εργασίας από εκπαιδευτικούς αλλά και εργαζόμενους του ομίλου ΟΤΕ προκειμένου για την υλοποίηση του. Οι δράσεις που έλαβαν χώρα αφορούσαν σε 238 τμήματα εκμάθησης στα προαναφερθέντα αντικείμενα. Εκροές του προγράμματος αποτέλεσαν τα 3.825 άτομα που συμμετείχαν στο πρόγραμμα. Αποτελέσματα που προέκυψαν από τις έρευνες αξιολόγησης που διενεργήθηκαν μετά το πέρας των προγραμμάτων σε 2.323 συμμετέχοντες διαπιστώθηκε ότι: α) 64% των συμμετεχόντων θεωρούσαν ότι οι γνώσεις που αποκόμισαν συμβάλλουν στην πληρέστερη πληροφόρηση τους β) 63%

¹¹¹ <https://www.growyourbusiness.gr/>

¹¹² <https://csrindex.gr/1-800-epicheiriseis-sto-growyourbusiness-digital-training-tis-cosmote/>

από τους συμμετέχοντες δήλωσαν ότι το πρόγραμμα βοήθησε στην επικοινωνία με τρίτους ανθρώπους. Η επίδραση του προγράμματος προσδιορίστηκε ως κατωτέρω: α) 82% από τους συμμετέχοντες δήλωσαν ότι απέκτησαν καινούργιες ψηφιακές γνώσεις β) 64% από τους συμμετέχοντες δήλωσαν αυξήθηκε η αυτοπεποίθησή τους στη χρήση νέων τεχνολογιών.

Επίσης υλοποιήθηκαν δράσεις που αφορούσαν στην ανάπτυξη των ψηφιακών δεξιοτήτων σε παιδιά και νέους της χώρας, έχοντας συνάψει στρατηγική συνεργασία με τον μη κερδοσκοπικό οργανισμό εκπαιδευτικής ρομποτικής και επιστήμης, WRO (World Robot Olympiad) Hellas,¹¹³ τον φορέα διοργάνωσης της Ολυμπιάδας Εκπαιδευτικής Ρομποτικής για την Ελλάδα, που έχει ως στόχο την εισαγωγή της εκπαιδευτικής ρομποτικής αλλά και γενικότερα της μεθοδολογίας STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics), στο εκπαιδευτικό σύστημα της Ελλάδας.¹¹⁴ Υλοποιήθηκαν δράσεις που αφορούσαν τόσο σε εκπαιδευτική ρομποτική όσο και δράσεις STEM. Πραγματοποιήθηκε λοιπόν Πανελλήνιος διαγωνισμός εκπαιδευτικής ρομποτικής για μαθητές Δημοτικού, Γυμνασίου και Λυκείου από τον οποίο προηγήθηκαν πέντε μήνες συνεχούς εκπαίδευσης και προσπαθειών από τις συμμετέχουσες ομάδες καθώς και δεκατρείς προκριματικοί αγώνες που πραγματοποιήθηκαν σε όλη την Ελλάδα. Ένας Τελικός Εθνικός διαγωνισμός Ολυμπιάδας εκπαιδευτικής ρομποτικής για το έτος 2018. Δράση με την ονομασία «CodeAthon» που απευθυνόταν σε μαθητές ηλικίας 8 έως 16 χρονών προκειμένου, μέσα στα πλαίσια ομάδων να αναπτύξουν τις προγραμματιστικές τους δεξιότητες και να ολοκληρώσουν μέσα σε τέσσερις ώρες, ένα ημιτελές ηλεκτρονικό παιχνίδι. Διενέργεια σεμιναρίων εισαγωγής στην εκπαιδευτική ρομποτική που αφορούσαν παιδιά ηλικίας επτά έως δώδεκα χρονών και πραγματοποιήθηκαν στο μουσείο Τηλεπικοινωνιών του ΟΤΕ. Στα προγράμματα αυτά μετείχαν 4.500 χιλιάδες παιδιά που άνηκαν σε 370 σχολεία. Σχηματίστηκαν 1.140 ομάδες με τη βοήθεια και τη συνεργασία 1.500 δασκάλων. Αποτέλεσμα της Στρατηγικής συνεργασίας με τον φορέα WRO Hellas είναι ότι συνολικά μέχρι σήμερα:

- ✓ Πάνω από 1.500 εκπαιδευτικοί έχουν παρακολουθήσει σε σεμινάρια επιμόρφωσης στην εκπαιδευτική ρομποτική,

¹¹³ <https://wrohellas.gr/>

¹¹⁴ <https://www.knowledgebridges.gr/el/news/686>

- ✓ Ποσοστό άνω του 20% των Ελληνικών σχολείων, έχουν συμμετάσχει σε διαγωνισμούς εκπαιδευτικής ρομποτικής,
- ✓ Δημιουργήθηκαν online βιβλία (εκπαιδευτικής ρομποτικής) για επιμόρφωση εκπαιδευτικών,
- ✓ Διατέθηκαν σχεδόν 500 πακέτα εκπαιδευτικής ρομποτικής σε διάφορα σχολεία.¹¹⁵

Αποβλέποντας στο όραμα του Ομίλου η Cosmote με αυτή τη στρατηγική συνεργασία, στόχευσε στην αξιοποίηση των ευκαιριών του σήμερα για τη νέα γενιά, μέσω των ανωτέρω δράσεων, που αποσκοπούσαν στην ενίσχυση των δεξιοτήτων τους (ψηφιακές δεξιότητες, μεθοδολογία STEM, ρομποτική) προσδοκώντας σε ένα καλύτερο μέλλον. Για έτος 2019 λοιπόν, το αποτέλεσμα της πολύπλευρης συνεργασίας μαθητών, εκπαιδευτικών, δημόσιων και ιδιωτικών φορέων ήταν, ότι στην Ολυμπιάδα εκπαιδευτικής Ρομποτικής που πραγματοποιήθηκε στην Ουγγαρία πέτυχαν σημαντικές διακρίσεις. Ασημένιο μετάλλιο από ομάδα παιδιών Δημοτικού, ομοίως ασημένιο μετάλλιο από ομάδα παιδιών Γυμνασίου ενώ ομάδα παιδιών Λυκείου έλαβε την τέταρτη θέση σε παγκόσμιο επίπεδο.¹¹⁶

Επιπρόσθετα αναφέρουμε ότι το έτος 2018, αποτέλεσε για το μουσείο Τηλεπικοινωνιών του ομίλου ΟΤΕ ένα σημαντικό ορόσημο καθώς ανακηρύχθηκε τιμώμενο μουσείο στην Ελλάδα, από το Ελληνικό τμήμα του Διεθνούς συμβουλίου Μουσείων (ICOM). Στο πλαίσιο αυτό υλοποιήθηκαν σειρά από εκδηλώσεις και εκπαιδευτικά προγράμματα, που αφορούσαν οικογένειες, παιδιά και ανθρώπους μεγαλύτερης ηλικίας και πραγματοποιήθηκαν στους ανακαινισμένους χώρους της μόνιμης έκθεσης του. Εκεί με τη χρήση νέων βελτιωμένων ψηφιακών μέσων και εργαλείων εικονικής πραγματικότητας, έζησαν βιωματικές εμπειρίες διαδραστικής ξενάγησης στο χώρο της τεχνολογίας, της ιστορίας αλλά και της σύγχρονης πραγματικότητας, των εξελίξεων των Τηλεπικοινωνιών. Επίσης υλοποιήθηκαν πλήθος άλλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων και πολιτιστικών εκδηλώσεων ανοιχτά προς την κοινωνία.¹¹⁷

¹¹⁵ <https://ecozen.gr/2019/11/diloste-symmetochi-ston-panellinio-diagonismo-ekpaideytikis-rompotikis/>

¹¹⁶ <https://www.infokids.gr/olympiada-ekp-rompotikis-ellines-math/>

¹¹⁷ Απολογισμός βιώσιμης Ανάπτυξης Ομίλου εταιρειών ΟΤΕ, (2018), Αθήνα, σ. 58-61

Προκειμένου να παρακολουθείται η πορεία προς το στρατηγικό όραμα του οργανισμού χρησιμοποιεί μεθόδους και εργαλεία όπως, δείκτες (kpis), συγκριτική προτυποποίηση (benchmarking), πρότυπα ποιότητας και ελέγχου κ.α που μέσα από το σύστημα της στρατηγικής συμβάλλουν και βοηθούν τη διοίκηση προς την κατεύθυνση της δημιουργίας αξίας. Προς αυτή την κατεύθυνση θεωρείται χρήσιμη η παρακολούθηση κρίσιμων μεγεθών και δεικτών, ενώ η εστίαση σε περιορισμένο αριθμό δεικτών, πάνω σε κρίσιμες παραμέτρους, οδηγεί στην εστίαση της δράσης πάνω στους κύριους άξονες. Ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο προς αυτή την κατεύθυνση αποτελεί η λογική της ισορροπημένης κάρτας επιδόσεων (balanced scorecard) καθώς μπορεί να βοηθήσει σε μία προσπάθεια να εστιάσει ολόκληρος ο οργανισμός σε κρίσιμες παραμέτρους υπό τις τέσσερις διαστάσεις/ θεωρήσεις του οργανισμού (χρηματοοικονομική, πελατών, εσωτερικών διαδικασιών, οργανωσιακή, μάθησης).

Ορισμένα στοιχεία προς αυτή την κατεύθυνση για το έτος 2018 είναι τα παρακάτω. Κατά το τέλος του έτους 2018, τα ενοποιημένα έσοδα του Ομίλου ήταν 3.798,7 εκατ. € ενώ η χρηματιστηριακή του αξία προσδιορίστηκε στα 4.7 δισ. €. Σε επίπεδο χώρας, τα έσοδα στην Ελλάδα παρουσίασαν αύξηση κατά 1,5% σε 2.887,6 εκατ. € γεγονός που αποδόθηκε στην ισχυρή απόδοση των ευρυζωνικών υπηρεσιών σταθερής ενώ τα έσοδα από υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας μειώθηκαν κατά 1,6%, ως αποτέλεσμα της εφαρμογής του συγκεκριμένου διεθνούς χρηματοοικονομικού προτύπου αναφοράς. Επίσης για την ίδια χρονιά το προσαρμοσμένο EBITDA ομίλου παρουσίασε αύξηση κατά 1,7% (1.316,8 εκατ. €) ενώ στην Ελλάδα το προσαρμοσμένο EBITDA αυξήθηκε κατά 4% (1.180,5 εκατ. €) και το περιθώριο προσαρμοσμένου EBITDA ανήλθε σε 40,9% (σημαντικά αυξημένο σε σχέση με το 2017).

↑ Προϊόντα και υπηρεσίες όπως οι λειτουργικότητες που αφορούσαν το COSMOTE One App και του What's Up App, που αφορούσαν αγορές και εξυπηρέτηση πελατών επεκτάθηκαν σε όλες τις υπηρεσίες σταθερής, κινητής, FMC και συνδρομητικής τηλεόρασης και ανανεώθηκαν. Περισσότεροι από 2,3 εκατ. ήταν οι ενεργοί χρήστες των εφαρμογών (mobile app) του ομίλου μηνιαίως, περίπου 65% των χρηστών smartphone (1.500.000 ενεργοί χρήστες το 2017). Προωθήθηκε η εφαρμογή ενός νέου ηλεκτρονικού λογαριασμού e-bill σε όλα τα ψηφιακά μέσα, με διαδραστικές ιδιότητες και φιλική μορφή προς τους χρήστες. Περίπου 1,8 εκατ. πελάτες έλαβαν τους λογαριασμούς τους ηλεκτρονικά (αύξηση κατά 0,3 εκατ.

πελάτες από το 2017), επιτυγχάνοντας σημαντική εξοικονόμηση (πόρων όπως χαρτιού και λειτουργικών εξόδων). Περισσότερες από το 12% των ηλεκτρονικών πληρωμών που αφορούν υπηρεσίες σταθερής, κινητής και συνδρομητικής τηλεόρασης του ομίλου διενεργήθηκαν μέσω των ψηφιακών σημείων επαφής. Περίπου 5.000 εργαζόμενοι, σε περίοδο δύο μηνών, εγκατέστησαν μια εφαρμογή (mynet.go) για κινητά τηλέφωνα, η οποία επιτρέπει την πρόσβαση σε πλήθος εταιρικών συστημάτων μέσω μιας εφαρμογής διασύνδεσης (mobile interface). Τη συγκεκριμένη εφαρμογή χρησιμοποιούσαν καθημερινά σημαντικός αριθμός από το προσωπικό (πάνω από 900 άτομα) έχοντας πρόσβαση σε πληροφορίες και τη δυνατότητα να ολοκληρώνουν εργασίες μέσω του κινητού τους τηλεφώνου. Πάνω από το 60% των network alarms αντιμετωπίστηκαν μέσω ενός αυτόνομου συστήματος λειτουργιών δικτύου ψηφιοποίησης και αυτοματοποίησης των λειτουργιών.¹¹⁸

Επιπρόσθετα σημειώνουμε την συμμετοχή σε σημαντικό αριθμό ερευνητικών προγραμμάτων, όπως για παράδειγμα 26 ερευνητικά έργα συγχρηματοδοτούμενα από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 23 ερευνητικά έργα με προσανατολισμό στη Βιώσιμη Ανάπτυξη κ.α ενώ πάνω από ποσό € 800.000 σε ίδια κεφάλαια διατέθηκαν για έρευνα και ανάπτυξη. Ακόμη έχει προβεί σε σημαντικές επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες και υποδομές τα τελευταία χρόνια και έχει διαμορφώσει ένα επενδυτικό σχέδιο ύψους 2 δις. € έως το 2020 στοχεύοντας σε δίκτυα που παρέχουν μεγαλύτερη γεωγραφική κάλυψη και υψηλότερες ταχύτητες. Το δίκτυό 3G παρέχει κάλυψη σχεδόν στο 99% του πληθυσμού της χώρας, ενώ τα δίκτυα τεχνολογίας της COSMOTE 4G και 4G+ LTE Advanced, βρίσκονται στην πρώτη θέση αναφορικά με την πληθυσμιακή κάλυψη (άνω του 98% και 95% αντίστοιχα). Μέσα στο 2018 η COSMOTE υλοποίησε το πρώτο πιλοτικό δίκτυο 5G στην Ελλάδα, επιτυγχάνοντας ταχύτητες μεγαλύτερες των 12 Gbps, (δηλαδή 60 φορές πάνω από τις ήδη υπάρχουσες ταχύτητες 4G) παρουσιάζοντας σε εκπροσώπους της πολιτείας και της ακαδημαϊκής κοινότητας τις δυνατότητες της νέας τεχνολογίας. Η υλοποίηση έλαβε χώρα στον Δήμο Ζωγράφου, όπου θα αναπτυχθεί μια ευρύτερη συνεργασία ανάμεσα στο Δήμο, τα Πανεπιστημιακά Ιδρύματα και την Cosmote, με όχημα τη νέα

¹¹⁸ Απολογισμός Βιώσιμης Ανάπτυξης Ομίλου ΟΤΕ 2018, σ.10, 51,55

τεχνολογία και σύμμαχο την έρευνα και την καινοτομία..¹¹⁹ Σημειώνουμε ότι η Cosmote έλαβε το 2018 για 5η χρονία την πιστοποίηση «best in tech» από διεθνώς αναγνωρισμένη εταιρεία μετρήσεων και ελέγχων δικτύου (P3) ενώ βραβεύτηκε αναφορικά την ταχύτητα του δικτύου από ανεξάρτητο φορέα Ookla.¹²⁰ Επίσης στα πλαίσια υλοποίησης της στρατηγικής συνεργασίας μεταξύ του Όμιλου της Deutsche Telekom και της Microsoft, που αποσκοπεί στην προώθηση της τεχνολογίας cloud στην περιοχή της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης, η Cosmote προχώρησε σε συνεργασία με την Microsoft για την προώθηση εφαρμογών cloud στις μικρομεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις, διευκολύνοντας την πορεία προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό τους.¹²¹

Από την πλευρά των πελατών σημειώνεται η διαρκής προσπάθεια προς την επίτευξη άριστης εμπειρίας του πελάτη που είναι καθοριστική για τη μακροπρόθεσμη και επιτυχημένη πορεία του οργανισμού. Στόχευση είναι οι πελάτες να αντιλαμβάνονται την αξία από τη συνολική τους εμπειρία με τον οργανισμό τόσο μέσα από τα προϊόντα όσο και από τις υπηρεσίες που λαμβάνουν. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από σειρά δράσεων μέσω των ψηφιακών λύσεων, της απλοποίησης και βελτιστοποίησης των διαδικασιών μειώνοντας, τόσο το χρόνο εξυπηρέτησης, όσο και την ανάγκη για επαναλαμβανόμενες επαφές από τους πελάτες. Επίσης στο γενικότερο σχεδιασμό συμπεριλήφθησαν στοιχεία που προέκυψαν από έρευνες πελατών. Ενδεικτικές δράσεις που στόχευσαν προς αυτή την κατεύθυνση είναι «προγράμματα εμπειρίας του πελάτη» που αναφέρονταν στην ανάπτυξη πελατοκεντρικής κουλτούρας των εργαζομένων. Ιδιαίτερη αναφορά γίνεται στους «πρεσβευτές εμπειρίας», που διασφαλίζουν ότι τα προϊόντα που αναπτύσσονται ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των πελατών. Το πρόγραμμα «digital transformation» που αποσκοπεί στην ενίσχυση της ψηφιακής εμπειρίας των πελατών. Προγράμματα όπως τα «Fault to repair» και «Order to Build» που σκοπεύουν βελτίωση της εμπειρίας των πελατών που αναφέρουν κάποιο τεχνικό πρόβλημα που ή που ζητούν νέες υπηρεσίες ή τροποποιούν αυτές που ήδη

¹¹⁹ <https://www.iefimerida.gr/news/463803/proto-dokimastiko-diktyo-5g-stin-ellada-apo-tin-cosmote-eikones>

¹²⁰ Απολογισμός Βιώσιμης Ανάπτυξης Ομίλου ΟΤΕ 2018, σ.43,51

¹²¹ <http://globalsustain.org/el/story/26991>

λαμβάνουν. Τέλος το πρόγραμμα «Cosmote Deals for you» που αναφέρεται σε προνόμια και προσφορές που λαμβάνουν οι πελάτες της Cosmote στοχεύουν στην ενίσχυση της αφοσίωσης τους.

Αποτέλεσμα των ανωτέρω ενεργειών καθώς και της συνεχούς προσπάθειας απλοποίησης, ενοποίησης και αυτοματοποίησης των διαδικασιών, ήταν η επίτευξη ευθυγράμμισης των διαδικασιών εξυπηρέτησης πελατών σε όλα τα σημεία επαφής (όπως π.χ ανάμεσα στα καταστήματα και τηλεφωνικά κέντρα), η μείωση του διεκπεραίωσης και η βελτίωση της λειτουργικής επίδοσης του οργανισμού. Συγκεκριμένα προστέθηκαν λειτουργικότητες στις εφαρμογές και οδήγησαν στην αύξηση τόσο του αριθμού των χρηστών όσο και της ικανοποίησης των πελατών. Μειώθηκε ο χρόνος αναμονής των πελατών μέσω εφαρμογής εικονικών συστημάτων αναμονής στις γραμμές εξυπηρέτησης πελατών, έγινε εισαγωγή νέων ηλεκτρονικών λογαριασμών με βελτιωμένα χαρακτηριστικά που συντελούν στην πληρέστερη ικανοποίηση πελάτη.¹²²

Σημαντικό σημείο κατά τη διαμόρφωση της στρατηγικής του οργανισμού αποτελεί η αλληλεπίδραση με ενδιαφερόμενα μέρη/φορείς που αποτυπώνεται στην ανάλυση ουσιαστικών θεμάτων αναφορικά με θέματα βιωσιμότητας. Η επικοινωνία και η πληροφόρηση των ενδιαφερόμενων μερών σχετικά με τις επιδόσεις του ομίλου ΟΤΕ αποτελεί κύριο μέλημα του οργανισμού και για το λόγο αυτό χρησιμοποιούνται μια σειρά εργαλεία και μέθοδοι για τη μέτρηση τόσο των επιδόσεων του ομίλου όσο και της επίδρασής του στην οικονομία την κοινωνία και το περιβάλλον, όπως Δείκτες Επίδοσης (ESG KPIs) που αποσκοπούν στην μέτρηση των επιδόσεων του οργανισμού σε θέματα σχετικά με την οικονομία, την κοινωνία και το περιβάλλον ώστε να αποτυπώνεται η πρόοδος σε θέματα Βιώσιμης Ανάπτυξης. Δείκτες Ποιότητας Παρεχόμενων Υπηρεσιών, Δείκτες αξιολόγησης της συνολικής επίδοσης των προμηθευτών βάσει δια-τμηματικών κριτηρίων. Δείκτες επίδοσης του συστήματος διαχείρισης κανονιστικής συμμόρφωσης. Δείκτες Κοινωνικά Υπεύθυνων Επενδύσεων (SRI), Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης του Ηνωμένων Εθνών¹²³ κ.α. Τα στοιχεία αυτά αποτυπώνονται σε αναφορές που λαμβάνουν διάφορες μορφές όπως

¹²² Απολογισμός Βιώσιμης Ανάπτυξης Ομίλου ΟΤΕ 2018, σ.55

¹²³ https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/performance_and_impact_measurement.html

απολογισμούς βιώσιμης ανάπτυξης και στη μη χρηματοοικονομική κατάσταση που συνοδεύει την ετήσια οικονομική έκθεση όπου κάθε χρόνο δημοσιεύονται κ.α.

Προς την κατεύθυνση της δημιουργίας αξίας αναφέρονται μία σειρά από εξωτερικές ενδείξεις, διακρίσεις που έχουν απονεμηθεί σε εταιρείες του ομίλου τα τελευταία χρόνια. Στα πλαίσια διοργανώσεων ιδιωτικών φορέων όπως για παράδειγμα το 2019 στα «HR Awards 2019» έλαβε τις κατωτέρω διακρίσεις στην ενότητα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης για το πρόγραμμα, Best CSR Initiative with employees' involvement, «Πρόγραμμα Εταιρικής Υπευθυνότητας Ομίλου ΟΤΕ 2018» έλαβε διάκριση (silver) ενώ στην ενότητα talent & performance management και συγκεκριμένα στην κατηγορία Best Employee Engagement Strategy έλαβε διάκριση (Gold), ο Όμιλος του ΟΤΕ.¹²⁴

Στη διοργάνωση Health & Safety Awards 2019 όπου παρουσιάστηκαν οι πρακτικές που ξεχώρισαν στο χώρο της Υγείας και Ασφάλειας στο χώρο εργασίας, για το πρόγραμμα δράσεων «Ζούμε καλύτερα» που αφορούσε στην πρόληψη, την εκπαίδευση και την ευαισθητοποίηση των εργαζομένων σε θέματα υγείας και ασφάλειας στον Όμιλο απέσπασε βραβείο silver στην κατηγορία επικαιροποίηση και βελτίωση Συστήματος Υγείας & Ασφάλειας και βραβείο gold στην ενότητα που αφορούσε την καινοτομία.¹²⁵ Επίσης το 2019 στα πλαίσια των Hellenic responsible business awards διακρίθηκε για το πρόγραμμα πρόσβαση στον ψηφιακό κόσμο¹²⁶ (Cosmote) στην κατηγορία ψηφιακή εκπαίδευση και δεξιότητες με βραβείο gold, όπου σε συνεργασία με μία μη κερδοσκοπική οργάνωση συνετέλεσε ώστε 10.000 άτομα μεγαλύτερης ηλικίας να εξοικειωθούν με τους με τη χρήση νέων τεχνολογιών (π.χ ηλεκτρονικούς υπολογιστές, tablet¹²⁷ κ.α). Στη διοργάνωση sales excellence

¹²⁴ https://www.hrwards.gr/_pdf/hr_wards_2019.pdf

¹²⁵ <http://www.hsawards.gr/>

¹²⁶ https://www.responsiblebusiness.gr/_pdf/responsible_business_wards_2019.pdf

¹²⁷ <https://www.50plus.gr/el/%CE%B3%CE%B5%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AD%CF%82-%CE%B1%CE%BD%CE%B1%CE%BA%CE%BF%CE%B9%CE%BD%CF%8E%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82/%CE%B2%CF%81%CE%B1%CE%B2%CE%B5%CE%AF%CE%BF-%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CF%84%CE%BF-%CF%80%CF%81%CF%8C%CE%B3%CF%81%CE%B1%CE%BC%CE%BC%CE%B1-%CF%80%CF%81%CF%8C%CF%83%CE%B2%CE%B1%CF%83%CE%B7-%CF%83%CF%84%CE%BF%CE%BD->

awards¹²⁸ 2019 όπου προβάλλονται βέλτιστες πρακτικές πωλήσεων ο Όμιλος ΟΤΕ έλαβε πλήθος από βραβεία¹²⁹ (21).

Τέλος στη διοργάνωση των επιχειρηματικών βραβείων Impact Bite Awards 2019 για τις εταιρείες που διακρίθηκαν στον τομέα της Τεχνολογίας Πληροφοριών και Επικοινωνίας και τις βέλτιστες πρακτικές τους έλαβε ένα από τα κορυφαία βραβεία «ICT Company of the year» και συνολικά οκτώ βραβεία.¹³⁰ Το βραβείο ψηφιακή εξέλιξη στα βραβεία ανάπτυξης και ανταγωνιστικότητας (Growth Awards 2019) ο που συνδιοργανώθηκαν από τη Eurobank και την Grant Thornton. Για την εφαρμογή και την υλοποίηση του στρατηγικού σχεδίου ψηφιακού μετασχηματισμού με βασικούς άξονες την τεχνολογική υπέροχη, την αρίστη εμπειρία πελάτη, την ανάπτυξη και την εσωτερική αναδιοργάνωση καθώς και την εφαρμογή νέου μοντέλου λειτουργίας αλλά και την ταυτόχρονη καθοριστική συμβολή του ομίλου στην ψηφιακή εξέλιξη της χώρας.

4.10.12 Συστημική θεώρηση του επιχειρηματικού μοντέλου

Διενεργώντας μία συστημική θεώρηση του μοντέλου διακυβέρνησης του ομίλου του ΟΤΕ διακρίνουμε τον προσανατολισμό στο όραμα, την ιδέα, πού τοποθετείται στην κορυφή της πυραμίδας του σχεδιασμού καθώς είναι αυτό που θα προσδώσει αξία στη δραστηριοποίηση του οργανισμού, δια μέσω της αντίληψης των ενδιαφερομένων ομάδων αλλά και ουσιαστικότερα καθώς δείχνει την κατεύθυνση προς την οποία κινείται οργανισμός προκειμένου να αναπτύξει και να ενισχύσει τη δραστηριότητά του.

Στη συνέχεια επενεργεί η στρατηγική που αποφασίζεται σε ανώτατο επίπεδο ηγεσίας, διαμορφώνοντας το στρατηγικό πλάνο και θέτοντας τους βασικούς άξονες

%CF%88%CE%B7%CF%86%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CF%8C-
%CE%BA%CF%8C%CF%83%CE%BC%CE%BF

¹²⁸ https://www.salesexcellenceawards.gr/_pdf/sales_excellence_awards_2019.pdf

¹²⁹ <https://www.capital.gr/market-news/3355445/omilos-ote-protagonistis-sta-sales-excellence-awards-2019-me-21-brabeia>

¹³⁰ https://www.businessitawards.gr/_pdf/bite_awards_2019.pdf

της πορείας του οργανισμού, εντός του περιβάλλοντος που δραστηριοποιείται. Διαμορφώνεται λοιπόν η αποστολή του οργανισμού που διέπει την καθημερινή του λειτουργία. Θεμελιώδης διάσταση σε αυτή τη διεργασία, αποτελούν οι βασικές αρχές εταιρικής συμπεριφοράς, που όπως εξειδικεύονται, ορίζουν το πλαίσιο των αξιών, των πρακτικών, συμπεριφορών και πεποιθήσεων, που διαμορφώνουν την κουλτούρα του οργανισμού και έτσι ενεργοποιούν το ανθρώπινο δυναμικό, προς την επίτευξη της αποστολής και του οράματος. Δεν είναι τυχαίο άλλωστε που αναφέρονται ως βασικές αρχές εταιρικής συμπεριφοράς και βρίσκονται στη βάση του οικοδομήματος του μοντέλου διακυβέρνησης που αποσκοπεί στη δημιουργία αξίας.

Η λογική του μοντέλου βασίζεται στο μετασχηματισμό των πόρων του οργανισμού, οι οποίοι απεικονίζονται στο διάγραμμα με τις διάφορες μορφές που ένας παραγωγικός συντελεστής μπορεί να λάβει (φυσικοί, άνθρωποι, κοινωνικοί, χρηματοοικονομικοί κ.α) σε εκροές που δημιουργούν αξία. Και εδώ πρέπει να παρατηρήσουμε δύο σημεία.

Πρώτον στη διαδικασία αυτή του μετασχηματισμού και της δημιουργίας αξίας, καθοριστικό ρόλο επιτελεί το υποσύστημα (μονάδα/ λειτουργία) του ανθρώπινου δυναμικού, που αφενός συμμετέχει στην υλοποίηση των στόχων της στρατηγικής, ευθυγραμμίζοντας τις πολιτικές και τις διαδικασίες που αναπτύσσει με στόχο την αξιοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου και το μετασχηματισμό αυτού σε ανθρώπινο δυναμικό. Χαρακτηριστική είναι η έμφαση που δίνεται στην κουλτούρα ανάπτυξης των ανθρώπων, όπου σε συνδυασμό με την τεχνολογία και την καινοτομία, μπορεί να οδηγήσει στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Και από την άλλη μετασχηματίζεται το ίδιο ως λειτουργική μονάδα και υιοθετεί νέες δομές και ρόλους προκειμένου, όχι μόνο να υποστηρίξει αλλά και να συνδιαμορφώσει την πορεία του οργανισμού προς το μέλλον, με βάση τους άξονες που θέτει η ηγεσία που χαράσσει τη στρατηγική του οργανισμού.

Το δεύτερο σημείο που αξίζει να αναφερθεί είναι ότι στο κέντρο του μοντέλου διακυβέρνησης που στοχεύει στη δημιουργία αξίας, τοποθετούνται η έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης και οι ομάδες/φορείς ενδιαφερομένων, οι οποίοι αλληλεπιδρούν με τον οργανισμό και αντιλαμβάνονται την αξία που δημιουργείται ή όχι. Ο όμιλος του ΟΤΕ έχει αναπτύξει κανάλια επικοινωνίας με όλες τις ομάδες ενδιαφερομένων,

προκειμένου να αντιληφθεί τις προσδοκίες τους και να τις συμπεριλάβει στην διαμόρφωση της στρατηγικής του. Επιπρόσθετα προκειμένου να προσφέρει ανατροφοδότηση σχετικά με τη διακυβέρνηση, τις επιδόσεις και τη λειτουργία του οργανισμού, έχει θεσπίσει σειρά δεικτών που στοχεύουν στη μέτρηση οικονομικών μεγεθών, κοινωνικών, περιβαλλοντικών καθώς και δεικτών επίδοσης ανθρώπινου δυναμικού, τα οποία είναι διαθέσιμα στους απολογισμούς βιώσιμης ανάπτυξης και στη μη χρηματοοικονομική κατάσταση που συνοδεύει την ετήσια οικονομική έκθεση όπου κάθε χρόνο δημοσιεύονται.

4.10.13 Αναζητώντας επαγωγικά, ένα πρότυπο δημιουργίας αξίας

Έχοντας ως βασικές παραμέτρους της αρχικής μας θεματικής τοποθέτησης, τη στρατηγική και τη δημιουργία αξίας διαπιστώσαμε την έννοια της διαμοιραζόμενης αξίας «Shared- Value», που παρουσιάστηκε σε ένα καίριο άρθρο των Michael E. Porter και Mark R. Kramer στο περιοδικό Harvard Business Review το έτος 2011, υπό τον τίτλο «Η μεγάλη, ιδέα δημιουργώντας διαμοιραζόμενη αξία. Πώς να ανακαλύψουμε εκ νέου τον καπιταλισμό, απελευθερώνοντας ένα κύμα καινοτομίας και ανάπτυξης». Στο άρθρο αυτό αρχικά ασκούσαν κριτική στην αναχρονιστική αντίληψη του συστήματος του καπιταλισμού, όπου εστίαζε στην περιοριστική θεώρηση της έννοιας της αξίας, ως βραχυχρόνια οικονομικά αποτελέσματα (κέρδος), στερώντας από τη δυναμική του συστήματος αυτού, τη δυνατότητα να προσανατολίζεται προς την αντιμετώπιση ευρύτερων κοινωνικών, περιβαλλοντικών κ.α προκλήσεων. Ισχυρίζονταν πως οι οικονομικές οντότητες, στο σύγχρονο κοινωνικό-οικονομικό περιβάλλον ασκώντας τον ρόλο τους, με την τεχνογνωσία και τη δυναμική που διαθέτουν, μπορούν να συντελέσουν καθοριστικά στην αντιμετώπιση των προκλήσεων της κοινωνίας και του ευρύτερου περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται, δημιουργώντας αξία για τον οργανισμό άλλα και για την κοινωνία ταυτόχρονα. Υπό αυτή την θεώρηση παρουσίασαν το υπόδειγμα, το οποίο αναφέρεται σε αυτό που ονομάζουν «Shared-Value» διαμοιραζόμενη αξία, και το οποίο υποστηρίζουν ότι έχει τη δυναμική να αναμορφώσει το υπάρχον σύστημα του καπιταλισμού και να αποτελέσει εφελτήριο καινοτομίας και ανάπτυξης. Αποτελεί μία στρατηγική προσέγγιση, όπου μέσω του μετασχηματισμού του τρόπου λειτουργίας του οργανισμού δημιουργείται, οικονομική αξία για τον ίδιο ενώ

ταυτόχρονα δημιουργείται αξία και για την κοινωνία μέσω της αντιμετώπισης κοινωνικών προκλήσεων. Η έννοια της αξίας προσεγγίζεται μέσα από την σχέση κόστους – οφέλους και δεν περιλαμβάνει την έννοια των προσωπικών αξιών.

Η έννοια διαμοιραζόμενης αξίας αναφέρεται στις «πολιτικές και τις λειτουργικές πρακτικές ή μεθόδους που στοχεύουν στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας ενός οργανισμού ενώ παράλληλα βελτιώνουν τις οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες του περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργούν» καθώς αναγνωρίζουν και αναπτύσσουν τις διασυνδέσεις, σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ της οικονομικής και της κοινωνικής ανάπτυξης.¹³¹ Πώς όμως μπορεί να επιτευχθεί;

Οι προσεγγίσεις που μπορεί να ακολουθήσει ένας οργανισμός προκειμένου να επιτύχει ταυτόχρονα τη δημιουργία οικονομικής και κοινωνικής αξίας ταυτόχρονα είναι οι κατωτέρω:

Α) Επανεξέταση και αναθεώρηση προϊόντων, υπηρεσιών, αγορών στις οποίες δραστηριοποιείται ο οργανισμός, ώστε να προκύπτουν αμοιβαία, όφελος για την κοινωνία και επιπρόσθετα κέρδος για τον οργανισμό. Το βασικό σημείο σε αυτή τη προσέγγιση αποτελεί, εάν το προϊόν ή υπηρεσία είναι πραγματικά ωφέλιμο για τους πελάτες και εάν ανταποκρίνεται σε κάποια ανάγκη της κοινωνίας. Ενδεικτικά αναφέρονται η υγεία, η διατροφική αξία προϊόντων, η περιβαλλοντική προστασία, η ασφάλεια, κλπ. Αρχικά είναι απαραίτητο για τον οργανισμό, να προσδιορίσει την κοινωνική ανάγκη την οποία θα προσπαθήσει να αντιμετωπίσει, μέσω των προϊόντων και των υπηρεσιών του. Και ακριβώς μέσα από τη διαδικασία διερεύνησης των αναγκών κοινωνίας, θα προκύψουν ευκαιρίες για διαφοροποίηση και ενδεχομένως θα αναδυθούν νέες αγορές και ευκαιρίες. Παράλληλα θα προκύψουν ευκαιρίες για καινοτομία καθώς η ικανοποίηση των ανωτέρω αναγκών, θα απαιτήσει επανασχεδιασμό προϊόντων, εύρεση νέων καναλιών διανομής κλπ.

Β) Επανακαθορισμός της παραγωγικότητας στην αλυσίδα αξίας. Η έννοια της παραγωγικότητας αναφέρεται στην ποσοτικοποιημένη σχέση που αναπτύσσεται ανάμεσα στις εισροές ή πόρους ενός συστήματος (παραγωγικοί συντελεστές όπως εργασία, ενέργεια, πρώτες ύλες, κεφαλαιουχικός εξοπλισμός) και στις εκροές ή

¹³¹ Porter, M., Kramer, M., (2011), THE BIG IDEA, Creating Shared Value, Harvard Business Review, Jan- Feb 2011 issue, p4-6

αποτελέσματα που παράγονται (προϊόντα και υπηρεσίες)¹³². Κοινωνικά θέματα όπως, ζητήματα υγείας και ασφάλειας, εργασιακές σχέσεις, χρήση των ενεργειακών πόρων, μπορεί να ασκήσουν εξωτερικές επιδράσεις (externalities) και να επηρεάσουν το εσωτερικό κόστος παραγωγής του οργανισμού ή/και γενικότερα την ευρύτερη λειτουργία της αλυσίδα αξίας. Η οπτική θεώρηση του πλαισίου της διαμοιραζόμενης αξίας, υποστηρίζει ότι υπάρχει σύμπνοια ανάμεσα στην κοινωνική πρόοδο και στην παραγωγικότητα, όταν αναπτύσσονται καινοτόμες λειτουργικές προσεγγίσεις στην προσπάθεια να αντιμετωπιστούν κοινωνικές προκλήσεις. Για παράδειγμα η επανεξέταση της ενεργειακής κατανάλωσης κατά μήκος της αλυσίδα αξίας, μπορεί να μπορεί να αγγίζει λειτουργικές διαδικασίες, το δίκτυο μεταφορών, την ενεργειακή κατανάλωση των κτιρίων, το δίκτυο προμηθευτών, το δίκτυο διανομής και άλλα. Η αξιοποίηση της τεχνολογίας, οι καινοτόμες διαδικασίες, η συνεργασία οργανισμών σε διάφορα τμήματα της αλυσίδα αξίας αποτελούν σημεία όπου μπορεί να εστιάσει ο οργανισμός, όπως για παράδειγμα ο στόχος της ενεργειακής αποδοτικότητας, η οποία τελικά αποβαίνει αμοιβαία επωφελής για τον οργανισμό και την κοινωνία. Επίσης η προσπάθεια ενός οργανισμού να βελτιώσει την ποιότητα ή και την παραγωγικότητα του δικτύου προμηθευτών, μπορεί να συντελέσει στην παροχή ποιοτικότερου προϊόντος ή υπηρεσίας και συνεπώς στην αύξηση εσόδων ή αντίστοιχα, στη μείωση του κόστους και στη συνέχεια στη μείωση της τιμής του προϊόντος, όπου και στις δύο περιπτώσεις δημιουργείται αξία για όλους. Επίσης η επένδυση ενός οργανισμού σε προγράμματα που αφορούν την καλή φυσική κατάσταση του προσωπικού ωφελούν αμοιβαία και τον ίδιο τον οργανισμό καθώς περιορίζεται η συχνότητα των απουσιών και έτσι βελτιώνεται η παραγωγικότητα, επωφελείται όμως και η κοινωνία, αντίστοιχο παράδειγμα μπορεί να σκεφτεί κανείς και σε προγράμματα επιμόρφωσης του προσωπικού.

Γ) Ενεργοποίηση τοπικών αναπτυξιακών συστάδων/συνεργατικών σχηματισμών (Cluster)

Οι οικονομικές οντότητες δεν δραστηριοποιούνται σ' ένα απομονωμένο περιβάλλον αλλά μέσα σ' ένα ευρύτερο κοινωνικό-οικονομικό πλαίσιο υποδομών, οργανισμών με τους οποίους βρίσκονται σε άμεση αλληλεξάρτηση. Η γεωγραφική τοποθεσία στην

¹³² http://www.mlsi.gov.cy/mlsi/kepa/kepa_new.nsf/kepa09_gr/kepa09_gr?OpenDocument#1

οποία δραστηριοποιείται ο οργανισμός χαρακτηρίζεται από συγκεκριμένες παραμέτρους, οι οποίες αλληλεξαρτώνται με τη δυναμική που μπορεί να αναπτύξει (π.χ παραγωγικότητα, δυνατότητα για καινοτομία κ.α). Το περιβάλλον του οργανισμού περιλαμβάνει:

- ✓ σύνολα επιχειρήσεων με τα οποία αλληλεπιδρά όπως προμηθευτές, πάροχοι υπηρεσιών, ανταγωνιστές, δίκτυο διανομής κλπ
- ✓ σύνολο ιδρυμάτων όπως, οργανισμοί επιμόρφωσης, επαγγελματικές ενώσεις, ερευνητικά ιδρύματα, εξειδικευμένους οργανισμούς, διεθνείς οργανισμούς, κ.α
- ✓ υποδομές και φορείς του Δημοσίου όπως εκπαιδευτικά ιδρύματα διαφόρων βαθμίδων, Δημόσιες υπηρεσίες, Ανεξάρτητες Αρχές, οργανισμοί πιστοποίησης κ.α

Όλα τα ανωτέρω σύνολα διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο τόσο για την ανάπτυξη της ευρύτερης περιφερειακής οικονομίας, όσο και σε επίπεδο της οικονομικής οντότητας καθώς επηρεάζουν τη δυνατότητα για καινοτομία, την παραγωγικότητα και εν γένει την ανταγωνιστικότητα της. Για παράδειγμα ένα ισχυρό τοπικό περιβάλλον από πλευράς επιπέδου εκπαίδευσης και δεξιοτήτων ανθρώπινου δυναμικού, ισχυρό δίκτυο προμηθευτών ή διανομής αντίστοιχα κ.α ενισχύουν τη δυναμικότητα του οργανισμού. Αντίθετα αδυναμίες του ανωτέρω πλαισίου δημιουργούν εσωτερικό κόστος για τον οργανισμό όπως για παράδειγμα έξοδα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, έξοδα που αφορούν την εφοδιαστική αλυσίδα. Εξετάζοντας λοιπόν ευρύτερα το πλαίσιο λειτουργίας της οικονομικής οντότητας και διαμορφώνοντας μία συλλογική θεώρηση της δραστηριοποίησης του, διαπιστώνουμε ότι πρωτοβουλίες του οργανισμού που στοχεύουν προς στην βελτίωση του πλαισίου (σύνολο των ανωτέρω δρώντων) στο οποίο εντάσσεται, διαχέονται και στα άλλα μέλη της τοπικής οικονομίας ενισχύοντας τόσο τη δική του δυναμικότητα, όσο και αυτή του ευρύτερου κοινωνικό-οικονομικού περιβάλλοντος. Προκειμένου λοιπόν να εκκινήσουν μια τέτοια δυναμική στις τοπικές κοινωνίες, οι οικονομικές οντότητες θα πρέπει να εντοπίσουν κενά και αδυναμίες σε τομείς όπως, εκπαίδευση, εξειδικευμένη

επιμόρφωση, το δίκτυο προμηθευτών, κανάλια διανομής κ.α. Στη συνέχεια από το σύνολο των αδυναμιών που προέκυψαν θα πρέπει να γίνει ιεράρχηση και επιλογή των περιορισμών εκείνων που ασκούν μεγαλύτερη αρνητική επίδραση στην αναπτυξιακή πορεία του οργανισμού αλλά και που ίδιος έχει τους κατάλληλους πόρους προκειμένου να αλληλεπιδράσει αποτελεσματικότερα και οικονομικότερα (χαμηλότερο κόστος). Και σε αυτό το σημείο το πλαίσιο της διαμοιραζόμενης αξίας υπερτερεί έναντι του πλαισίου της κοινωνικής ευθύνης των εταιρειών του οποίου, η αποτελεσματικότητα ενδέχεται να είναι περιορισμένη καθώς εκτείνεται σε εύρος δραστηριοτήτων και μορφών και δεν εστιάζει πάντοτε στρατηγικά προς την δημιουργία αξίας.

Η προσπάθεια για ενίσχυση του πλαισίου στο οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός δηλαδή των υποδομών, των συνθηκών, των ομάδων ενδιαφερομένων/συμμετεχόντων συχνά προϋποθέτει συλλογική δράση και συμμαχίες/συνεργασίες προκειμένου:

- να περιοριστεί και να επιμεριστεί το κόστος αυτών των δράσεων,
- να αποκτηθούν συλλογικά όλοι οι απαιτούμενοι πόροι (φυσικό κεφάλαιο, διανοητικό κεφάλαιο, χρηματοοικονομικό κεφάλαιο κ.α) όπου μεμονωμένα ένας οργανισμός μπορεί να μην διαθέτει.

Οι ανωτέρω τρόποι επίτευξης της Διαμοιραζόμενης Αξίας λειτουργούν αμοιβαίως ενισχυτικά και απαιτούν ένα καθορισμένο πλαίσιο μέτρησης (μεθόδους, διοικητικά εργαλεία κ.α). Επιτυχημένες πρωτοβουλίες προς αυτή την κατεύθυνση περιλαμβάνουν ευρύτερες συνεργασίες/συμμαχίες ανάμεσα στον ιδιωτικό τομέα και στους δημόσιους φορείς, εκπαιδευτικά ιδρύματα, επιστημονικούς φορείς, μη Κυβερνητικές Οργανώσεις και άλλους οργανισμούς.¹³³

Το πλαίσιο της Διαμοιραζόμενης Αξίας αποτελεί μία θεώρηση που μπορεί να εφαρμοστεί σε κάθε κρίσιμη απόφαση για τον οργανισμό. Προσθέτει μία κοινωνική διάσταση στη στρατηγική του οργανισμού καθώς προσφέρει μία νέα συλλογιστική γύρω από την έννοια της επιχειρηματικότητας, μια νέα προσέγγιση της αλυσίδας αξίας, ένα νέο τρόπο προσέγγισης της δράσης όλων των ομάδων δρώντων ή συμμετεχόντων που αλληλεπιδρούν στο περιβάλλον του οργανισμού. Αυτό

¹³³ Porter, M., Kramer, M., (2011), THE BIG IDEA, Creating Shared Value, Harvard Business Review, Jan-Feb 2011 issue, p7-17

δημιουργεί ευκαιρίες για στρατηγική τοποθέτηση και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθώς, όταν οι οργανισμοί ενσωματώνουν μία κοινωνική διάσταση στην πρόταση αξίας που προβάλλουν (όραμα, αποστολή, κλπ) εκκινούν μία δυναμική που μπορεί να προσδώσει διατηρήσιμο/βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών, που πλεονεκτεί έναντι της διαφοροποίησης, λόγω χαμηλότερου κόστους ή υψηλότερης ποιότητας.¹³⁴ Η λογική της ενσωμάτωσης ενός κοινωνικού σκοπού στοχεύοντας στη δημιουργία διαμοιραζόμενης αξίας, οδηγεί σε μία νέα διάσταση αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό καθώς :

- προϋποθέτει αρχικά μια νέα κουλτούρα από την πλευρά της ηγεσίας (διοίκησης) που συνδυάζει την επιχειρηματικότητα με την κοινωνική και περιβαλλοντική διάσταση και η οποία διαχέεται σταδιακά σε όλο τον οργανισμό,
- συντελεί στη διαμόρφωση μιας στρατηγικής «ανώτερου» σκοπού όπου ασκεί άμεση επίδραση σε θέματα που άπτονται της διοίκησης/διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, όπως οργανωσιακές αξίες, κινητοποίηση εργαζομένων, κουλτούρα αλλά και στην προσέλκυση εργαζομένων/ταλέντων καθώς και στην διακράτηση αυτών,¹³⁵
- αποτελεί κίνητρο και προσελκύει όχι μόνο εργαζομένους αλλά και καταναλωτές, συνεργάτες, μετόχους και γενικότερα την κοινωνία.¹³⁶

Το πλαίσιο της Διαμοιραζόμενης Αξίας δέχθηκε κριτική που ενδεικτικά αναφέρουμε, αφορούσε γενικότερες παραμέτρους καθώς οποιοδήποτε υπόδειγμα όσο εξελιγμένο και να είναι υπόκειται σε περιορισμούς καθώς και η αποσαφήνιση της έννοιας του κέρδους και της βαρύτητας που έχει στα πλαίσια της δημιουργίας

¹³⁴ <https://www.isc.hbs.edu/creating-shared-value/csv-explained/Pages/adding-a-social-dimension-to-strategy.aspx>

¹³⁵ <https://www.tlnt.com/shared-value-strategy-a-fundamental-change-that-hr-needs-to-embrace>

¹³⁶ <https://www.isc.hbs.edu/creating-shared-value/csv-explained/Pages/adding-a-social-dimension-to-strategy.aspx>

διαμοιραζόμενης αξίας. Επιπρόσθετα σημειώθηκε πως το πλαίσιο αυτό δεν είναι το πρώτο, ούτε το μοναδικό που αμφισβητεί την παραδοσιακή αντίληψη της πρωτοκαθεδρίας των μετόχων και την επίτευξη του κέρδους.¹³⁷ Επίσης, ειδικότερα σημειώθηκε ότι η παρουσίαση της έννοιας της κοινωνικής ευθύνης των εταιρειών και του τρόπου υλοποίησης αυτής, αποδόθηκε με τρόπο αρκετά απλουστευμένο. Παρά την κριτική όμως που ασκήθηκε, η «ιδέα της διαμοιραζόμενης αξίας» τυγχάνει ευρείας αναγνώρισης και άσκησε επιρροή, αρχικά στην ακαδημαϊκή κοινότητα και στη συνέχεια στον επιχειρηματικό κόσμο καθώς μίλησε σε μία γλώσσα που αντιλαμβάνονται καλύτερα, αυτή της δημιουργίας αξίας, αμφισβήτησε την στενή αντίληψη της μεγιστοποίησης των κερδών, ως αποκλειστικού σκοπού των επιχειρήσεων και έδειξε το δρόμο προς την ευθυγράμμιση, μεταξύ της στρατηγικής ενός οργανισμού και των κοινωνικών προκλήσεων που μπορεί να αντιμετωπίσει¹³⁸.

Η δημιουργία διαμοιραζόμενης αξίας αποτελεί ένα νοητικό μοντέλο, όχι το μοναδικό, το οποίο όμως επιδιώκει, να αναδομήσει την επιχειρηματική σκέψη, θέτοντας ευρύτερες παραμέτρους πέρα από τη στενή αναχρονιστική αντίληψη του καπιταλισμού, ότι η επιχείρηση συνεισφέρει στην κοινωνία δια μέσω της επίτευξης αποκλειστικά του κέρδους, ως απαραίτητης προϋπόθεσης για την ύπαρξη εργασίας, μισθών, επενδύσεων, φόρων και οικονομικής ανάπτυξης γενικότερα.¹³⁹ Παρέχει τη δυνατότητα θεώρησης και συνδυασμού της έννοιας της επίτευξης προόδου και δημιουργίας αξίας, τόσο σε οικονομικό όσο και σε κοινωνικό επίπεδο αναγνωρίζοντας τη σημασία που διαδραματίζει το περιβάλλον του οργανισμού στη λειτουργία του. Παρέχει μία στρατηγική προσέγγιση για την επίτευξη αξίας, σε οικονομικό και ταυτόχρονα σε κοινωνικό επίπεδο, παρέχοντας τη δυνατότητα αξιοποίησης γενικότερα των πόρων ενός οργανισμού και ειδικότερα του διανοητικού κεφαλαίου και του ανθρώπινου δυναμικού που ενυπάρχει σε αυτόν. Η επίτευξη ή όχι της αξίας δια μέσω της στρατηγικής, συναρτάται σε μεγάλο βαθμό από την κινητοποίηση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού προς αυτή την κατεύθυνση.

¹³⁷ Hartman L., Werhane P., (2013) Proposition: Shared Value as an incomplete Mental Model, Business Ethics Journal Review, p36-43

¹³⁸ http://www.waynevisser.com/wp-content/uploads/2013/08/blog_csv_csr_wvisser.pdf

¹³⁹ Porter, M., Kramer, M., (2011), THE BIG IDEA, Creating Shared Value, Harvard Business Review, Jan-Feb 2011 issue, p8

Η κίνηση της διαμοιραζόμενης αξίας έστω κι αν δεν έχει επικρατήσει αποκλειστικά στην ακαδημαϊκή κοινότητα, έχει ασκήσει σημαντική επιρροή στην επιχειρηματική σκέψη και στην αλλαγή της βραχυπρόθεσμης αντίληψης του σκοπού των οργανισμών, από την επίτευξη αποκλειστικά του επιχειρηματικού κέρδους, στη διαμόρφωση μιας πιο μακροχρόνιας και ευρύτερης θεώρησης, στην οποία ο όρος «διαμοιραζόμενη αξία» έρχεται να συνδυάσει την επιχειρηματική λειτουργία και τις ανάγκες της κοινωνίας.

Σήμερα η επιχειρηματική κοινότητα στην Αμερική φαίνεται να κάνει μία μεταστροφή καθώς τον Αύγουστο του 2019 συντελέστηκε μία αξιοσημείωτη μεταβολή. Η ένωση «Business Roundtable» (στρογγυλή τράπεζα επιχειρήσεων) που απαρτίζεται από ηγετικά στελέχη (Διευθύνοντες Συμβούλους) κορυφαίων εταιρειών της Αμερικής, οι οποίοι ασκούν σημαντική επιρροή στο Αμερικανικό οικονομικό σύστημα, ανακοίνωσε το νέο μανιφέστο, αναφορικά με το σκοπό της εταιρείας/επιχείρησης που υπογράφηκε από 181 Διευθύνοντες Συμβούλους. Περιοδικά κατά το παρελθόν ξεκινώντας από το 1978, η ένωση αυτή των ανώτατων στελεχών, είχε δημοσιεύσει αρχές εταιρικής διακυβέρνησης ενώ από το 1997 είχε υποστηρίξει αρχές που αναφέρονταν στην πρωτοκαθεδρία των μετόχων, συγκριτικά με τις υπόλοιπες ομάδες/φορείς ενδιαφερομένων.

Πλέον με τη νέα δήλωση σκιαγραφείται ένα νέο πρότυπο εταιρικής υπευθυνότητας. Ο Πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος της JPMorgan Chase & Co. και πρόεδρος της ένωσης αυτής δήλωσε, «Σημαντικοί οι εργοδότες επενδύουν στους εργαζομένους και τις τοπικές κοινωνίες, επειδή γνωρίζουν ότι είναι ο μόνος τρόπος για να είναι επιτυχείς σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα».¹⁴⁰ Οι Ηγέτες αυτοί λοιπόν, δεσμεύθηκαν να οδηγήσουν τις επιχειρήσεις τους, προς όφελος όλων των ενδιαφερόμενων ομάδων (πελάτες, εργαζόμενοι, προμηθευτές, κοινωνία και μέτοχοι). Στη δήλωση τους σχετικά με το σκοπό αναφέρεται ότι: «Ενώ κάθε επιμέρους εταιρεία μας, υπηρετεί το δικό της εταιρικό σκοπό, μοιραζόμαστε μια θεμελιώδη δέσμευση για όλες τις ομάδες/φορείς ενδιαφερομένων». Στη συνέχεια κάνουν ξεχωριστή μνεία στις ομάδες/φορείς ενδιαφερομένων (πελάτες, εργαζόμενοι, προμηθευτές, άμεση κοινωνία, μέτοχοι) προσδιορίζοντας, πως αντιλαμβάνονται τη

¹⁴⁰ <https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>

δημιουργία αξίας προς την κάθε μία κατηγορία και καταλήγουν. «Κάθε ένα από τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι απαραίτητο. Δεσμευόμαστε να παρέχουμε αξία σε όλους, για την μελλοντική επιτυχία των επιχειρήσεων μας, των κοινοτήτων μας και της χώρας μας¹⁴¹».

Το Μαΐου του 2019 στις Βρυξέλλες κατά τη διεξαγωγή του τρίτου ευρωπαϊκού συνεδρίου για τους στόχους της βιώσιμης ανάπτυξης και υπό την πρωτοβουλία του οργανισμού CSR Europe¹⁴², εκατό (αρχικά και πλέον πάνω από 250¹⁴³) Διευθύνοντες Σύμβουλοι επιχειρήσεων από όλη την Ευρώπη απεύθυναν κάλεσμα για δράση και συνεργασία προς τις επιχειρήσεις, τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής και την κοινωνία των πολιτών, για μία νέα συμφωνία για την Ευρώπη, προς ένα κοινό και βιώσιμο όραμα. Πυξίδα στο εγχείρημα τους αυτό αποτέλεσαν οι στόχοι της βιώσιμης ανάπτυξης του ΟΗΕ, ώστε να πραγματοποιηθούν όλοι οι απαιτούμενοι μετασχηματισμοί, προκειμένου να αντιμετωπιστούν κατάλληλα οι προκλήσεις. Δήλωναν επίσης ότι «ως επιχειρήσεις θέλουμε να παρέχουμε αξία στην κοινωνία και βιώσιμα κέρδη δια μέσω στέρεων επιδιώξεων και ηθικών θεμελίων (ethical foundation)¹⁴⁴» και καλούσαν σε δράση προς αυτήν την κατεύθυνση.

Σε αυτό το σημείο θέλουμε να επισημάνουμε ότι, η δημιουργία αξίας και ιδιαίτερα βιώσιμης αξίας, προϋποθέτει μία άτακτη (disruptive), άνευ πλαισίων και περιορισμών, αναζήτηση της βαθύτερης έννοιας, όρων όπως ανάπτυξη καθώς και δημιουργία αξίας, προκειμένου να αποφευχθούν οξύμωρες ερμηνείες. Προκειμένου οι προσπάθειες για τη βιωσιμότητα να καταστούν καταλυτικός συντελεστής μετασχηματισμού, μίας συστημικής αποτυχίας, δεν θα πρέπει να περιοριστούμε απλά σε ένα σύνολο τακτικών που διοικούνται (managed), υπό ένα σύστημα μέτρησης. Ο επανασχεδιασμός (redesign) θα πρέπει να συντελεστεί σε θεμελιώδες (fundamental) επίπεδο βαθύτερων πολιτιστικών δομών (deepest cultural structures) αγγίζοντας αξίες και πεποιθήσεις. Πρέπει να εξέλθουμε από ένα αυτόνομο πλαίσιο θεώρησης και να

¹⁴¹ <https://opportunity.businessroundtable.org/ourcommitment/>

¹⁴² Το CSR Europe αποτελεί ένα ευρωπαϊκό δίκτυο επιχειρήσεων για την εταιρική, επιχειρηματική βιωσιμότητα και υπευθυνότητα: <https://www.csreurope.org/about-us>

¹⁴³ https://www.csreurope.org/new-call-action-new-deal-europe-deadline-extended-two-months#.XeY_q-gzaUk

¹⁴⁴ https://www.csreurope.org/sites/default/files/uploads/CEOs%20Call_Online%20FINAL.pdf

αντιληφθούμε ότι αποτελούμε τμήμα/μέρος μίας αλληλένδετης ολότητας. Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί μπορούν να προσεγγίσουν πραγματικά ένα πλαίσιο βιωσιμότητας, είτε αλλάζοντας τους όρους του ανταγωνισμού σε μακροοικονομικό και μικροοικονομικό επίπεδο, είτε μέσα από ένα κανονιστικό πλαίσιο, είτε μέσα από αυτόβουλη συνεργασία. Μια συνεργασία που μπορεί να οδηγήσει ακόμη και σε αναθεώρηση αντιλήψεων σχετικά με το τι συνιστά πρόοδο ή/ και νοητικές κατασκευές όπως για παράδειγμα το κέρδος. Η ηγεσία οφείλει να αξιολογήσει κριτικά τις βασικές αρχές/αξίες καθώς και την αποστολή της, προκειμένου να στραφεί προς μία αυθεντική ικανοποίηση αναγκών, που αγγίζει πολύπλευρα, υπαρξιακές διαστάσεις και η οποία μπορεί να αναδυθεί μέσα από διαρκή διάλογο με τις ομάδες/φορείς ενδιαφερομένων. Η δημιουργία βιώσιμης αξίας και η βιωσιμότητα τελικά προϋποθέτει υπεύθυνες και ηθικές επιλογές, σε καθημερινή βάση καθώς οι πολιτισμικές αξίες, αποτελούν την βάση που καθορίζει τη συμπεριφορά και αυτό υπερβαίνει οποιαδήποτε έννοια σχεδιασμού ή τεχνολογίας.¹⁴⁵

¹⁴⁵ Enhernfeld J.,(2005), The Roots of Sustainability, MIT Sloan Management Review, Article December 2005, p23-25.

Συμπέρασμα

Τα μοντέλα βοηθούν στο να γίνει αντιληπτό το γενικότερο πλαίσιο και οι παράγοντες εξωτερικοί και εσωτερικοί που αλληλεπιδρούν και επηρεάζουν τη διαμόρφωση μιας δυναμικής κατάστασης. Η μελέτη περίπτωσης βοηθά στην καλύτερη κατανόηση ορισμένων πτυχών ενός φαινομένου. Ωστόσο ποτέ δεν πρέπει να παραβλέπονται οι ιδιαίτεροι παράγοντες που ενυπάρχουν στο κάθε σύστημα και πιο συγκεκριμένα στον κάθε οργανισμό και που δύνανται να οδηγήσουν στη διαμόρφωση του συγκριτικού πλεονεκτήματος.

Πάντα ενδείκνυται να λαμβάνεται υπόψη στο διαρκώς εξελισσόμενο περιβάλλον, η δυναμική που κρύβει μέσα του ο παράγοντας άνθρωπος και πώς μπορεί να συντελέσει καθοριστικά στην επίτευξη του θεμελιώδους ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σημαντικό στοιχείο στην όλη προσπάθεια είναι, η εστίαση στην έννοια της δημιουργίας αξίας. Αξίας όπως την αντιλαμβάνεται αρχικά ο πελάτης, πολίτης που αποτελεί το κέντρο του οικοσυστήματος του κάθε οργανισμού. Όμως επιδιώκοντας¹⁴⁶ την επίτευξη μίας κατάστασης ισορροπίας,¹⁴⁷ σημαντικό είναι για οποιοδήποτε σύστημα/ περιβάλλον εντός του οποίου ενυπάρχει ο οργανισμός (όπως σε οποιοδήποτε οικοσύστημα που διέπει τη φύση) αυτό να βρίσκεται σε αρμονία και ισορροπία με τους παράγοντες που αλληλεπιδρούν εντός και εκτός αυτού, υπό την έννοια ότι συμμετέχουν σε μια κατάσταση όπου δημιουργείται αξία (βιώσιμη) για όλους, όχι στον ίδιο βαθμό αλλά όμως αποβαίνει αμοιβαία επωφελής (κατάσταση win win).

Τότε το σύστημα μπορεί να χαρακτηριστεί βιώσιμο και ο εκάστοτε οργανισμός να προσδοκά πρώτος μέσα από την ανάπτυξή του, τη δημιουργία περισσότερης αξίας, όπου μέσα από αυτή θα ωφεληθούν όλοι οι μετέχοντες/ομάδες ενδιαφερομένων. Σε αυτό το σύστημα εξέχον στοιχείο αποτελούσε πάντα ο άνθρωπος, με το δυναμικό του, ως καταλυτικός συντελεστής της αλλαγής. Γιατί λοιπόν αυτή η ιδέα, να μην ισχύει και στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον, που αποτελεί μετεξέλιξη των κοινωνικών,

¹⁴⁶ TEDxAthens 2011 K. Daskalakis, Searching for Equilibrium:
www.youtube.com/watch?v=yb6SuLhQAY8

¹⁴⁷ http://ai.berkeley.edu/~cs10/labs/cur/programming/simulation/ecosystem-simulation.html?topic=berkeley_bjc%2Fapps%2Fsimulation-in-science.topic

επιστημονικών, πολιτιστικών κ.α. συνθηκών, όπου ένα είναι σίγουρο, «*Τα πάντα ρει και ουδέν μένει*» όπως μας έχει κληροδοτήσει, ο προσωκρατικός φιλόσοφος Ηράκλειτος.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

- Γεωργόπουλος, Ν., (2007), *Υλοποίηση Στρατηγικής, Τμητικός τόμος για τον ομότιμο καθηγητή Αριστοκλή Ιγνατιάδη*, Δημοσιεύσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας.
- Δουκίδης, Γ., (2011), *Καινοτομία Στρατηγική Ανάπτυξη και Πληροφοριακά Συστήματα*, Εκδόσεις Ι. Σιδέρης, Αθήνα
- Θερίου, Ν. (2002), *Στρατηγική Διοίκηση των Επιχειρήσεων*, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- Κέφης Β., (2006), *Το Επιχειρηματικό Όραμα σε Business Plan*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα
- Κέφης Β., (2014), *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Β' Έκδοση, εκδόσεις Κριτική.
- Μαντζάρης, Γ., (2017), *Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Κεφαλαίου*, Β' έκδοση, Εκδόσεις Λογισμός, Σέρρες.
- Παπαδάκης, Β, (2018), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Εκδόσεις Ε.Μπένου, Αθήνα.
- Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς, Δ., (2016), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Χυτήρης, Λ., (2019), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Dessler. G., (2015), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- Grant, R., & Jordan, J., (2015), *Βασικές Αρχές Επιχειρηματικής Στρατηγικής*, Κλειδάριθμος, 2^η Αμερικάνικη έκδοση, Αθήνα.
- Johnson, G., Scholes K., Whittington R., (2011), *Βασικές Αρχές Στρατηγικής των Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- KOTLER, P., (2009), *ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ*, Economia publishing, Αθήνα, σ17
- Mondy R. W., Martocchio J.J., (2018) επιστ. επιμέλεια, Κέφης Β., Θερίου Γ., *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Εκδόσεις Τζιόλα, Αθήνα.
- Noe R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P., (2006), *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων, Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα*, Τόμος Α, Εκδόσεις Παπαζήση.
- Thomson A., Strickland A.J., Gamble J.E., (2010), *Σχεδιασμός & Υλοποίηση Στρατηγικής, Η αναζήτηση του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος*, Εκδόσεις Utopia.

- White, M., Bruton, G., (2010), *Επιστημονική Επιμέλεια, Καλογήρου, Γ., Πρωτόγερου Α., Κωνσταντέλου Α., Η στρατηγική διαχείριση της τεχνολογίας και της καινοτομίας, εκδόσεις Κριτική, ΑΘΗΝΑ.*
- Απολογισμός Βιώσιμης Ανάπτυξης Ομίλου ΟΤΕ (2018).
- Απολογισμός βιώσιμης Ανάπτυξης Ομίλου εταιρειών ΟΤΕ, (2017), Αθήνα.
- Ετήσια Οικονομική Έκθεση Ομίλου Εταιρειών ΟΤΑ (2018),
- ICT Market Report 2018/2019 Update έρευνα για την αγορά Τεχνολογιών πληροφορικής & Επικοινωνιών 2018/2019 Τεύχος 16, Ιανουάριος 2019
- Newsletter του Ελληνικού Ινστιτούτου Μάνατζμεντ Ανθρωπίνου Δυναμικού (ΕΙΜΑΔ) της Ελληνικής Εταιρίας Διοικήσεως Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ), (Φεβρουάριος 2018), On HR Management, No 10, Αθήνα.

Ξενογλώσση

- Armstrong, M., (2008), *Strategic human resource management: A guide to action*, 4th edition, Kogan Page, London and Philadelphia.
- Armstrong, M., (2009), *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* 11th edition, Kogan Page, London and Philadelphia.
- Decenzo, D., Robbins, S., (2010), *Fundamentals of Human Resource Management*, tenth edition, Wiley, Usa.
- Fred, D., (2011), *Strategic Management Concepts and Cases*, Prentice Hall, 13ed, New Jersey, p6
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., *Exploring Corporate Strategy*, (2008), Text and Cases, 8th edition, FT Prentice Hall.
- Mathis R.L., Jackson J.H., (2012), *Human Resource Management*, 12 edition.
- Mayo, A., (2001), *The Human Value of the Enterprise*, Brealey Publishing, London.
- Noe R., Hollenbeck J., Gerhat B., Wright B., (2000), *Human Resource Management, Gaining a competitive advantage*, Third Edition.
- Parmenter, D., (2015), *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning*, Third edition, Wiley
- Peter Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P., (2007), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford University Press, New York

-Raymond, N., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P., (2011), *Fundamentals of Human Resource Management*, Mc Graw-Hill -Irwin, 4th edition, New York.

Απόφα

-Abdurrahman, B., (2012), *Strategic HR Management, Strategy Facilitation Process by HR, 8th International Strategic Management Conference, Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 58.

-Enhernfeld J.,(2005), The Roots of Sustainability, MIT Sloan Management Review, Article December 2005, p23-25.

-Edvinsson, L.,(1997), Developing Intellectual Capital at Skandia, Long Range Planning, Elsevier Science Ltd, Vol.30, No3.

-Hartman L., Werhane P., (2013) Proposition: Shared Value as an incomplete Mental Model, Business Ethics Journal Review, p36-43

-Grant Robert., M., (1991), "*The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation*", from California Management Review 33, Berkeley.

-Kaplan, R., Norton, D.,(1993), Putting the Balanced Scorecard to Work, Harvard Business Review, Sept- Oct 1991 issue

-Kaplan, R., Norton, D.,(1996), Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review, Jan-Feb 1996 issue

-Mitsakis, F., (2014), *Human Resources (HR) as a Strategic Business Partner*, Value Creation and Risk Reduction Capacity, International Journal of Human Resource Studies, Vol. 4.

Porter, M., Kramer, M.,(2011), THE BIG IDEA, Creating Shared Value, Harvard Business Review, Jan- Feb 2011 issue, p4-6

-Schroeder, H., (2012), *The Importance of Human Resource Management in Strategic Sustainability, An Art and Science Perspective*, Journal of Environmental Sustainability, Vol 2.

-UNI World Conference for Professional and Managerial Staff, (2000), People First in the Intellectual Capital Information Age Economy, Singapore,

Sites

11/2019

TEDxAthens2011K.Daskalakis, Searching for Equilibrium: www.youtube.com/watch?v=yb6SuLhQAy8

http://ai.berkeley.edu/~cs10/labs/cur/programming/simulation/ecosystem-simulation.html?topic=berkeley_bjc%2Fapps%2Fsimulation-in-science.topic
<https://wrohellas.gr/>

<https://www.knowledgebridges.gr/el/news/686>

<https://ecozen.gr/2019/11/diloste-symmetochi-ston-panellinio-diagonismo-ekpaideytikis-rompotikis/>

<https://www.infokids.gr/olympiada-ekp-rompotikis-ellines-math/>

10/2019

https://www.salesexcellenceawards.gr/_pdf/sales_excellence_awards_2019.pdf

<https://www.capital.gr/market-news/3355445/omilos-ote-protagonistis-sta-sales-excellence-awards-2019-me-21-brabeia>

https://www.businessitawards.gr/_pdf/bite_awards_2019.pdf

<https://csrindex.gr/1-800-epicheiriseis-sto-growyourbusiness-digital-training-tis-cosmote/>

<https://www.capital.gr/market-news/3355445/omilos-ote-protagonistis-sta-sales-excellence-awards-2019-me-21-brabeia>

https://www.responsiblebusiness.gr/_pdf/responsible_business_awards_2019.pdf

<https://www.50plus.gr/el/%CE%B3%CE%B5%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AD%CF%82%CE%B1%CE%BD%CE%B1%CE%BA%CE%BF%CE%B9%CE%BD%CF%8E%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82/%CE%B2%CF%81%CE%B1%CE%B2%CE%B5%CE%AF%CE%BF-%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%>

https://www.hr awards.gr/_pdf/hr_awards_2019.pdf

09/2019

<https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>

<https://opportunity.businessroundtable.org/ourcommitment/>

https://www.csreurope.org/sites/default/files/uploads/CEOs%20Call_Online%20FINAL.pdf

<https://www.isc.hbs.edu/creating-shared-value/csv-explained/Pages/adding-a-social-dimension-to-strategy.aspx>

<https://www.tlnt.com/shared-value-strategy-a-fundamental-change-that-hr-needs-to-embrace>

<https://www.isc.hbs.edu/creating-shared-value/csv-explained/Pages/adding-a-social-dimension-to-strategy.aspx>

http://www.waynevisser.com/wp-content/uploads/2013/08/blog_csv_csr_wvisser.pdf

07/2019

<http://www.hsawards.gr/>

<https://www.interfacing.com/etom-framework>

<https://www.hrawards.gr/past-winners/>

<http://www.hsawards.gr/>

<https://www.skillsoft.com/>

<https://www.learnlight.com/en/>

<http://www.hrpro.gr/default.asp?pid=9&la=1&cID=4&arId=8016>

06/2019

https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/orama_kai_strathgikh.html

https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/h_etairikh_mas_koultoura.html

https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/ti_mas_xarakthizei_esoteriki.html

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

https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/performance_and_impact_measurement.html

http://www.mlsi.gov.cy/mlsi/kepa/kepa_new.nsf/kepa09_gr/kepa09_gr?OpenDocument#1

https://www.csreurope.org/new-call-action-new-deal-europe-deadline-extended-two-months#.XeY_q-gzaUk

05/2019

https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/omilos_ote.html

https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/ipeuthinos_ergodoths.html

https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/ygies_ergasiako_perivallon.html

https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/guiding_principles.html

04/2019

<https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/pest-pestel-analysis.html>

<https://osha.europa.eu/el/themes/good-osh-is-good-for-business>

http://www.hrmguide.co.uk/introduction_to_hrm/harvard-map.htm

<https://sustainabledevelopment.un.org/?menu=1300>

https://ec.europa.eu/info/strategy/international-strategies/sustainable-development-goals/eu-approach-sustainable-development_el

<https://www.naftemporiki.gr/afieromata/story/1430363/oi-nees-taseis-kai-oi-upoxreoseis-logodosias-se-egxorio-kai-europaiko-epipedo>

<http://www.bpm institute.org/resources/articles/bpm-not-same-bpr>

<https://www.reportlinker.com/p03334899/Greece-Telecoms-Infrastructure-Operators-Regulations-Statistics-and-Analyses.html>

Παράρτημα

A1 Κύριοι Δείκτες Επίδοσης Ομίλου ΟΤΕ για την περίοδο 2013-2016.
Κύκλος εργασιών
Αποδοχές προσωπικού
Σύνολο λειτουργικών εξόδων
EBITDA
Προσαρμοσμένο EBITDA
Καταβληθέντες φόροι εισοδήματος
Συνδρομητές σταθερής τηλεφωνίας (αριθμός συνδρομητών)
Συνδρομητές κινητής τηλεφωνίας (αριθμός συνδρομητών)
Συνδρομητές ευρυζωνικών συνδέσεων (αριθμός συνδρομητών)
Συνδρομητές TV (αριθμός συνδρομητών)
Επενδυτικό πρόγραμμα CAPEX (συμπ. πληρωμών φάσματος)
Αξιολόγηση προμηθευτών (% της συνολικής αξίας προμηθειών)
Παράπονα πελατών (αριθμός παραπόνων)
Παράπονα πελατών που επιλύθηκαν εντός 2 ημερών (%)
Εργαζόμενοι με συμβάσεις αορίστου χρόνου (αριθμός εργαζομένων)
Γυναίκες εργαζόμενες (%)
Εργαζόμενοι που καλύπτονται από συλλογικές συμβάσεις (%)
Αποχωρήσεις ως ποσοστό του συνόλου των εργαζομένων (%)
Θανάσιμα εργατικά ατυχήματα εργαζομένων (αριθμός εργαζομένων)
Μη θανάσιμα εργατικά ατυχήματα εργαζομένων (αριθμός εργαζομένων)
Μη θανάσιμα εργατικά ατυχήματα ² εργαζομένων (αριθμός ημερών που απωλέσθηκαν)
Εκπαίδευση σε θέματα υγείας και ασφάλειας (ώρες/εργαζόμενο)
Σύνολο εκπαίδευσης (ώρες/εργαζόμενο)

Εργαζόμενοι που εκπαιδεύτηκαν (αριθμός εργαζομένων)
Κοινωνική Συνεισφορά
Εθελοντικές πρωτοβουλίες ⁴ (αριθμός πρωτοβουλιών)
Κοινωνικά προγράμματα ⁴ (αριθμός προγραμμάτων)
Εθελοντική συμμετοχή εργαζομένων σε δράσεις εταιρικής υπευθυνότητας ⁵ (αριθμός συμμετοχών)
Επωφελούμενοι ⁶ (αριθμός ατόμων – εκτίμηση)
Κατανάλωση ηλεκτρισμού (GWh)
Κατανάλωση καυσίμων και χρήση τηλεθέρμανσης σε κτίρια/τηλεπ. δίκτυο (GWh)
Κατανάλωση στόλου αυτοκινήτων (GWh)
Άμεσες εκπομπές CO ₂ (t)
Έμμεσες εκπομπές CO ₂ (t)

Σημείωση: Αναδημοσίευση από το παράρτημα του Απολογισμού Βιώσιμης Ανάπτυξης Ομίλου ΟΤΕ (2016).

A2 Ενδεικτικοί Δείκτες Επίδοσης για το 2018
Όμιλος ΟΤΕ Εργαζόμενοι που καλύπτονται από συλλογικές συμβάσεις (%)
Γυναίκες εργαζόμενες (%)
Θανατηφόρα εργατικά ατυχήματα (αριθμός εργαζομένων)
Μη θανατηφόρα εργατικά ατυχήματα (αριθμός εργαζομένων)
Καταδικαστικές αποφάσεις δικαστηρίων σε βάρος της εταιρείας ή των εργαζομένων της για θέματα διαφθοράς στο πλαίσιο άσκησης των καθηκόντων τους (αριθμός αποφάσεων)
θέματα διαφθοράς στο πλαίσιο άσκησης των καθηκόντων τους (αριθμός αποφάσεων)
Κοινωνική συνεισφορά (Ευρώ)
Κατανάλωση ηλεκτρισμού (GWh)
Άμεσες και έμμεσες εκπομπές CO ₂ από την ενέργεια (t)
Ανακύκλωση τηλεφωνικών συσκευών και εξαρτημάτων (t)
Μετρήσεις Η/Μ ακτινοβολίας (αριθμός)
Προμηθευτές που αξιολογήθηκαν (%)

Σημείωση: Αναδημοσίευση από την Ετήσια Οικονομική Έκθεση, Ομίλου Εταιρειών ΟΤΕ, (01.01.2018 2018 έως 31.12.2018)