



ΕΘΝΙΚΟ
ΜΕΤΣΟΒΙΟ
ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΑΘΗΝΩΝ



ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – “ATHENS MBA”

Τίτλος Διπλωματικής Εργασίας:

***«Η πρόκληση του ανθρώπινου κεφαλαίου και ο ρόλος της
λειτουργίας του HR στο ελληνικό επιχειρηματικό
περιβάλλον.»***

Συγγραφέας:

Ραχιώτη Αγγελική

Επιβλέπων καθηγητής:

Νικάνδρου Ειρήνη

Ακαδημαϊκό Έτος 2015-17

ΔΗΛΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή εργασία για τη λήψη του Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό.

Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης μεταπτυχιακής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο».

Όνοματεπώνυμο

Ραχιώτη Αγγελική

Υπογραφή



Περιεχόμενα

Πρόλογος.....	5
Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή	7
1.1. Υπόβαθρο.....	7
1.2. Το ερευνητικό πρόβλημα και το πλαίσιο της μελέτης.....	11
Κεφάλαιο 2. Βιβλιογραφική έρευνα.....	14
2.1 Η πρόκληση του Ανθρώπινου Κεφαλαίου.....	14
2.2 Οι στρατηγικές και οι προτεραιότητες του Ανθρώπινου Κεφαλαίου	16
2.3 Δεξιότητες Ηγεσίας (Leadership skills)	18
2.4 Σχεδιασμός διαδοχής (Succession planning)	20
2.5 Διαφορετικότητα και ένταξη.....	22
2.6 Η Δέσμευση και το πάθος των εργαζομένων	25
2.7 Απλότητα (Simplicity)	28
2.8 Talent and People analytics	30
2.9 Σχεδιασμός του εργατικού δυναμικού.....	31
2.10 Ο μελλοντικός ρόλος του HR στις επιχειρήσεις	34
Κεφάλαιο 3. Μεθοδολογία	38
3.1 Επισκόπηση	38
3.2 Σκοπός και Φιλοσοφία της Έρευνας.....	38
3.3 Στόχοι της έρευνας	38
3.4 Στρατηγική έρευνας	39
3.5 Τύπος δεδομένων.....	39
3.6 Συλλογή δεδομένων	39
3.7 Ερωτηματολόγιο.....	40
3.8 Έρευνα και περιορισμοί.....	40
3.9 Ανάλυση δεδομένων	41
Κεφάλαιο 4. Αποτελέσματα	42
4.1 Η κατάσταση του ανθρώπινου κεφαλαίου.....	42
4.2 Μετρήσεις της σημαντικότητας-σπουδαιότητας	43
4.3 Μετρήσεις της ετοιμότητας	44
4.4 Μετρήσεις επιτυχίας.....	45
4.5 Εμπόδια στην επιτυχή εφαρμογή	47
4.6 Η σημερινή κατάσταση του HR.....	48
4.7 Περιορισμοί - Μελλοντική έρευνα.....	53
Κεφάλαιο 5. Συμπέρασμα	54
Παράρτημα 1 – Δημογραφικά στοιχεία έρευνας	58
Παράρτημα 2 - Ερωτηματολόγιο	59
Βιβλιογραφία.....	61

Κατάλογος σχημάτων

Σχήμα 1 Οι τέσσερις τομείς με τις δέκα βασικές τάσεις. (Πηγή: Deloitte's Global Human Capital Trends 2015)	17
Σχήμα 2 Οι 4 πυλώνες που επηρεάζουν την θετική εμπειρία των εργαζομένων. (Πηγή: Deloitte University Press).....	26
Σχήμα 3 What an engage employee is.	28
Σχήμα 4 Σπουδαιότητα σε σχέση με την ετοιμότητα λήψης ενεργειών. (Πηγή: Ιδία επεξεργασία)	42
Σχήμα 5 Εφαρμοσμένες δράσεις στο πλαίσιο κάθε προτεραιότητας ανθρώπινου κεφαλαίου. (Πηγή: Ιδία επεξεργασία).....	45
Σχήμα 6 Εμπόδια στην επιτυχή εφαρμογή. (Πηγή: Ιδία επεξεργασία).....	47
Σχήμα 7 Ο κυρίαρχος ρόλος του HR. (Πηγή: Ιδία επεξεργασία).....	49
Σχήμα 8 Οι βαθμολογίες των ερωτηθέντων για την απόδοση του HR τους. (Πηγή: Ιδία επεξεργασία)	50
Σχήμα 9 Αλλαγές στο εργατικό δυναμικό του HR τα τελευταία δύο χρόνια. (Πηγή: Ιδία επεξεργασία).....	51
Σχήμα 10 Οι κυριότεροι λόγοι για την αλλαγή του εργατικού δυναμικού του HR. (Πηγή: Ιδία επεξεργασία).....	52
Σχήμα 11 Οι αλλαγές στο εργατικό δυναμικό σε σχέση με τους λόγους. (Πηγή: Ιδία επεξεργασία).....	53

Πρόλογος

Στόχος της μελέτης είναι να εξετάσει τη σύνδεση μεταξύ των επιτυχημένων HR στρατηγικών που σχετίζονται με το ανθρώπινο κεφάλαιο, και τον ρόλο του HR τμήματος στο ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Πιο συγκεκριμένα, θα αναλυθούν προσεκτικά επιλεγμένες στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού, όπως η συνεχής εξέλιξη και ανάδειξη των «ταλέντων» εντός του οργανισμού, η ανάπτυξη ενός δυναμικού προγράμματος διαδοχής (succession planning), το πάθος και η δέσμευση (engagement) των εργαζομένων, το diversity index και η ενίσχυση και προώθηση διαπολιτισμικών λειτουργιών και αρμοδιοτήτων, μαζί με τον τωρινό ρόλο του HR τμήματος, προκειμένου να αναδειχθούν οι επιπτώσεις τους στην απόδοση των επιχειρήσεων στην Ελληνική Αγορά. Στόχος δηλαδή είναι να εξακριβωθεί η αποτελεσματικότητα και η καταλληλότητα τους στο σημερινό πλαίσιο του ελληνικού επιχειρείν.

Το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί ένα πολύ ουσιαστικό και κρίσιμο ζήτημα που βρίσκεται στην κορυφή των προτεραιοτήτων για τις ηγεσίες και τους διευθύνοντες συμβούλους των επιχειρήσεων ανά τον κόσμο, αλλά μόλις πρόσφατα έχει αναλυθεί λεπτομερώς και έχει συνδυαστεί με την επιρροή του και τη συμβολή του στον οικονομικό αντίκτυπο των επιχειρήσεων. Κυρίως λοιπόν, θα διερευνηθούν οι προκλήσεις του ανθρώπινου κεφαλαίου και οι αντίστοιχες στρατηγικές στο ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον καθώς και ο σημερινός ρόλος και η συμμετοχή του HR τμήματος στην αλλαγή και τη διαμόρφωση των διαδικασιών που σχετίζονται με το κεφάλαιο αυτό στις ελληνικές επιχειρήσεις.

Ο στόχος της παρούσας μελέτης είναι να προσφέρει ένα πιο ολοκληρωμένο πλαίσιο για το ρόλο του HR τμήματος, ως έναν πολύτιμο σύμμαχο για τον παράγοντα του ανθρώπινου κεφαλαίου και την επιτυχία υλοποίησης του. Επίσης προσπαθεί να δημιουργήσει μια σύνδεση μεταξύ των δεσποζουσών HR στρατηγικών που σχετίζονται με το ανθρώπινο κεφάλαιο και το ρόλο του HR τμήματος στο ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Η έρευνα προσπαθεί να εξακριβώσει το βαθμό του αποτελέσματος και την καταλληλότητα στο σημερινό πλαίσιο.

Η μέθοδος έρευνας που χρησιμοποιήθηκε, περιλαμβάνει τη συγκριτική μελέτη ποσοτικής έρευνας, που έγινε μέσω ενός ερωτηματολογίου, που σχεδιάστηκε σε φιλική μορφή περιλαμβάνοντας άμεσες και απλές ερωτήσεις.

Introduction

The aim of the study is to examine the link between successful Human Capital HR strategies and the HR department's role in the Greek business environment. More specifically, carefully selected human resources strategies will be analyzed, such as the ongoing evolution and emergence of "talents" within the organization, the development of a succession planning, the passion and engagement of employees, the diversity index and the enhancement and promotion of intercultural functions and competencies along with the current role of the HR department in order to highlight their impact on business performance in the Greek market. The aim is to verify their effectiveness and suitability in the current context of Greek business.

Human capital is a very crucial and crucial issue at the top of the priorities for leaders and CEOs of businesses around the world, but it has only recently been thoroughly analyzed and combined with its influence and its contribution to the economic impact of business. Mainly, we will explore the challenges of human capital and the corresponding strategies in the Greek business environment as well as the current role and participation of the HR department in the change and the formation of procedures related to this capital in the Greek enterprises.

The aim of this study is to provide a more comprehensive framework for the role of the HR department as a valuable ally for the human capital factor and the success of its implementation. It also seeks to establish a link between HR-dominated HR strategies and the HR department's role in the Greek business environment. Research seeks to ascertain the degree of outcome and relevance in the current context.

The research method used includes the comparative study of quantitative research, made through a questionnaire, designed in a friendly form including direct and simple questions.

Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή

1.1. Υπόβαθρο

Οι πιέσεις της παγκόσμιας οικονομίας και η συνεχώς διαδεδομένη κρίση επηρεάζει πολλές χώρες με βαθιά ύφεση και πολλές οικονομικές δυσκολίες. Οι προσδοκίες για ανάπτυξη και εξέλιξη παραμένουν σε αδιέξοδο. Η ύφεση έχει οδηγήσει σε κρίση την επαγγελματική απασχόληση με πολλές οικονομίες να προσπαθούν να ανταπεξέλθουν για να ανακτήσουν τις χαμένες δυνατότητες, με τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς να αντιμετωπίζουν και αυτοί σοβαρές προκλήσεις για να επιβιώσουν. Σε αυτή την κρίσιμη χρονική περίοδο, οι ηγέτες των επιχειρήσεων παγκοσμίως έχουν αρχίσει να στρέφονται εσωτερικά στις δομές των εταιρειών τους. Εστιάζουν στις ατομικές πρωτοβουλίες και μεθοδολογίες και στην διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου προκειμένου να αντιμετωπίσουν την ύφεση στην αγορά, να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, να επιτύχουν οικονομική ανάπτυξη και να ενισχύσουν την εταιρική τους συνολική απόδοση. Στη σημερινή αργά αναπτυσσόμενη παγκόσμια οικονομία, οι διευθύνοντες σύμβουλοι εξετάζουν σκληρά τις δικές τους οργανώσεις, τους υπαλλήλους, τους πελάτες τους, τα επίπεδα απόδοσης και τις δεξιότητες καινοτομίας για να σχεδιάσουν μια νικηφόρα πορεία σε ένα δύσκολο περιβάλλον.¹

Το ανθρώπινο κεφάλαιο έχει καταστεί κορυφαίο ζήτημα παγκοσμίως και οι ηγέτες των επιχειρήσεων έχουν αρχίσει να δίνουν προσοχή και να επικεντρώνονται στις στρατηγικές διαχείρισης του, καθώς έχει σημαντικό αντίκτυπο στην επιτυχία και την οικονομική ανάπτυξη ενός οργανισμού. Ωστόσο, το ανθρώπινο κεφάλαιο δεν είναι κάτι νέο. Ένας από τους παλαιότερους και τυπικούς ορισμούς που χρησιμοποιούνται στην υπάρχουσα βιβλιογραφία, δηλώνουν ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι το μείγμα των δεξιοτήτων, γνώσεων ή άλλων ικανοτήτων, τεχνογνωσίας και άυλων στοιχείων που διαθέτουν τα άτομα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη δημιουργία οικονομικής προστιθέμενης αξίας για την κοινωνία, την κοινότητα, τις επιχειρήσεις,

¹ Mitchell, Ray, & Ark, 2015

τους εργοδότες και για τον εαυτό τους.² Προφανώς, με την ισότητα όλων των χαρακτηριστικών, όσο καλύτερη είναι η ποιότητα του ανθρώπινου κεφαλαίου μιας επιχείρησης, τόσο πιο επιτυχημένη θα είναι.

Ο Νικολάου (2008) επισημαίνει πως το Ανθρώπινο Κεφάλαιο, «κατ’ αντιστοιχία προς το οικονομικό κεφάλαιο, περιγράφει το προσωπικό μιας επιχείρησης και τα χαρακτηριστικά του (πχ. εκπαίδευση, εμπειρία, γνώση του αντικειμένου, προθυμία κλπ) που μπορούν να προσθέσουν οικονομική αξία στην επιχείρηση»³. Έτσι, συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και γνώσεις των εργαζομένων συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης. Συνεπώς οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται πια ως πηγή δημιουργίας και διατήρησης ή και επιβίωσης ενός οργανισμού και όχι ως «αναλώσιμα» στοιχεία ενός συστήματος. Το συμπέρασμα λοιπόν, εκφράζει την αναγκαιότητα σχεδιασμού μιας ξεκάθαρης στρατηγικής διαχείρισης του ανθρώπινου κεφαλαίου που θα συμβάλλει στην αποτελεσματική λειτουργία των επιχειρήσεων. Οι ηγεσίες κατανοούν επίσης ότι ο σημαντικότερος παράγοντας για την εφαρμογή του σχεδίου είναι να έχουν τους «κατάλληλους ανθρώπους να το εκτελέσουν». Πιο συγκεκριμένα «να υπάρχει πάντα ο σωστός αριθμός ατόμων με τη σωστή δεξιότητα, στη σωστή θέση ή ομάδα, στο σωστό έργο και υπολογίζοντας το σωστό κόστος (τη σωστή τιμή και ανταμοιβή για τις απαιτούμενες δεξιότητες).»⁴. Αυτή η προσέγγιση συνοψίζει με λίγα λόγια τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει η διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου σήμερα.

Ο καθηγητής Miguel A. Quinones (2012) τόνισε ότι «ο παράγοντας του ανθρώπινου κεφαλαίου είναι καθοριστικός για την επιτυχία οποιουδήποτε οργανισμού και είναι ακόμη πιο έντονος σήμερα λόγω ορισμένων σημαντικών τάσεων της αγοράς. Αυτές περιλαμβάνουν:

- ✚ Τις δημογραφικές αλλαγές – η γήρανση του εργατικού δυναμικού σε συνδυασμό με την αυξανόμενη ποικιλομορφία αναγκάζουν τους οργανισμούς να «πολεμήσουν για να βρουν το κατάλληλο ταλέντο», (το χαμηλό ποσοστό γεννήσεων στην Ευρώπη θα μειώσει κατά 29% το ενεργό εργατικό δυναμικό μέχρι το 2050)

² Human capital | Define Human capital στο Dictionary.com.
<http://dictionary.reference.com/browse/human-capital?s=t>

³ Νικολάου, 2008

⁴ www.haygroup.co.

http://www.haygroup.com/downloads/no/Strategic_Workforce_Planning_Brochure.pdf

- ✚ Τον προσανατολισμό στην οικονομική ανάπτυξη και επέκταση των επιχειρήσεων - μετά τη μείωση του κόστους για τη βελτίωση των κερδών (bottom line), οι επιχειρήσεις εστιάζουν στην αύξηση των εσόδων (line up).
- ✚ Την γνώση, την καινοτομία, την προσαρμοστικότητα και τη συνεργασία ως βασικούς μοχλούς της επιτυχίας - για να αυξηθούν τα έσοδα (line up), οι ηγέτες των οργανισμών έχουν εντοπίσει ότι οι κύριες πηγές επιτυχίας είναι τα πράγματα που εξελίσσονται και προέρχονται από το εσωτερικό τους, δηλαδή το ανθρώπινο κεφάλαιο που διαθέτουν.
- ✚ Την συνεχώς αυξανόμενη σημασία άυλων χαρακτηριστικών και στοιχείων των επιχειρήσεων, όπως η επωνυμία, η φήμη, η ηγεσία και η στρατηγική - αυτά τα στοιχεία είναι όλο και περισσότερο αποτέλεσμα των προσπαθειών και των δεξιοτήτων των ανθρώπων του κάθε οργανισμού.
- ✚ Και τέλος στην αναγνώριση ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι η κύρια πηγή βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος – και όχι η πρόσβαση σε κεφάλαια ή μέσα παραγωγής.»⁵

Επιπλέον, δήλωσε ότι «οι εργαζόμενοι είναι ο σημαντικότερος πυρήνας σε κάθε οργανισμό (η καρδιά του), επισημαίνοντας πως η διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου είναι υπεύθυνη να αξιολογεί αποτελεσματικά όλες τις κύριες στρατηγικές του ανθρώπινου κεφαλαίου και να ωθεί τους υπαλλήλους της οργάνωσης να συμβάλλουν με την συμπεριφορά τους, το ταλέντο τους και την ικανότητά τους στην συνολική παραγωγικότητα του οργανισμού.»⁶

Από την άλλη πλευρά, αυτό που φαίνεται να αποτελεί πρόκληση για το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι ότι δεν πρόκειται για μια μεμονωμένη, ενιαία δραστηριότητα ή εργασία, την οποία οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να εφαρμόσουν και να εντάξουν στη δομή τους. Πρόκειται για μια σειρά διαφορετικών και ποικίλων στρατηγικών που οι διευθύνοντες σύμβουλοι παγκοσμίως αγωνίζονται να κατευθύνουν και να εφαρμόσουν. Οι πιο σημαντικές και κρίσιμες από αυτές είναι η δέσμευση και το πάθος των εργαζομένων, η ποικιλομορφία (diversity) και η ενσωμάτωση των διαφορετικών «κοινωνικών ομάδων», το σύστημα εξέλιξης «ηγετών» σε όλα τα επίπεδα (leadership pipeline) μαζί με το πλάνο διαδοχής (succession planning). Επιπλέον ίδιας κρισιμότητας είναι και ο στρατηγικός

⁵ Key Human Capital Challenges Facing Organizations Today
<https://smucoxexeced.wordpress.com/2012/10/03/key-human-capital-challenges-facin>

⁶ Key Human Capital Challenges Facing Organizations Today
<https://smucoxexeced.wordpress.com/2012/10/03/key-human-capital-challenges-facin>

σχεδιασμός του ανθρώπινου δυναμικού (workforce planning) μαζί με την χρήση ανάλυσης δεξιοτήτων (talent analytics). Ουσιαστικά πως οι διοικήσεις των οργανισμών θα αναπτύσσουν συνεχώς τις ηγετικές ικανότητες των ανθρώπων τους, θα προσανατολίζονται στην απλούστευση του εργασιακού περιβάλλοντος, και θα αναζητούν νέες καινοτόμες τακτικές στην πρόσληψη νέων ταλέντων. Και σε όλα αυτά να είναι κρίσιμη η επανεξέταση του σημερινού ρόλου του HR τμήματος και ο μετασχηματισμός του σε ένα στρατηγικό επιχειρηματικό εταίρο για την προώθηση όλων των στρατηγικών της διαχείρισης του ανθρώπινου κεφαλαίου των επιχειρήσεων.

Αυτό που είναι ξεκάθαρο είναι πως η οικοδόμηση ενός στρατηγικού HR τμήματος θα δώσει τη δυνατότητα σε κάθε οργανισμό να προσαρμοστεί στο σήμερα και να προετοιμαστεί για το μέλλον. Την περίοδο κατά την οποία η διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου καθίσταται ολοένα και περισσότερο αναγκαία και σημαντική για τις επιχειρήσεις, υπάρχει η ευκαιρία για τον Ανθρώπινο Δυναμικό να αλλάξει.

Το HR πρέπει να είναι σε θέση να παρέχει υπηρεσίες που να προσθέτουν αξία στις επιχειρήσεις, προσφέροντας τις γνώσεις και τις κατευθύνσεις για όλες τις στρατηγικές του ανθρώπινου κεφαλαίου.

Με τα χρόνια, οι βασικές ικανότητες και οι θεμελιώδεις δεξιότητες που απαιτούν οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού παραμένουν οι ίδιες. Όμως στη σημερινή εποχή της ελεύθερης οικονομίας, της τεχνολογίας και της παγκοσμιοποίησης, και της ελεύθερης αγοράς, η ανάπτυξη και η επιβίωση των επιχειρήσεων μέσα στο έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, απαιτούν προηγμένες, σύγχρονες και συνεχώς εξελιγμένες ικανότητες από το HR. Επομένως, η βασική αρμοδιότητα του ανθρώπινου δυναμικού είναι να είναι σε θέση να εστιάζει ταυτόχρονα στη δυνατότητα της επιχείρησης και στις ικανότητες των ανθρώπων της, να εντοπίζει τα κομμάτια που λείπουν στην διαδικασία της εξέλιξης και ανάπτυξης και να συνδυάζει τους δύο παραπάνω διαφορετικούς κόσμους. Επιπλέον να σχεδιάζει και να εφαρμόζει τις βασικές δραστηριότητες του ανθρώπινου δυναμικού, όπως η ανάπτυξη των δεξιοτήτων ηγεσίας (leadership skills), η ανάπτυξη του πλάνου ηγεσίας (leadership pipeline) και ο σχεδιασμός της διαδοχής (succession planning). Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη, η αποτελεσματική επικοινωνία και η απόκτηση ταλέντων δεν θα πρέπει να αντιμετωπίζονται ως μεμονωμένες δραστηριότητες στο πλαίσιο του κύκλου ζωής των επιχειρήσεων, αλλά περισσότερο ως συνεχείς πρωτοβουλίες και λύσεις που ενσωματώνονται στην κουλτούρα του οργανισμού. Επιπλέον, το HR πρέπει να είναι

σε θέση να προσδιορίσει τις εξωτερικές τάσεις της αγοράς και των επιχειρήσεων, και παράλληλα με τις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών (stakeholders), να τις μετατρέψει σε ιδιωτικές δράσεις ώστε να προσφέρει πραγματική αξία στην επιχείρηση και στους εσωτερικούς πελάτες του HR.

Συμπερασματικά, το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να επικεντρωθεί σε τρεις κύριους τομείς επιρροής, την επιχείρηση/οργανισμό, το άτομο και το πλαίσιο. Η πρόκληση του τρέχοντος και του μελλοντικού ρόλου του τμήματος του ανθρώπινου δυναμικού είναι να ενεργοποιήσει και να δημιουργήσει νέες δυνατότητες στις επιχειρήσεις, να αναπτύξει στρατηγική, τεχνολογία και πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού και να διαχειριστεί αποτελεσματικά τις αλλαγές. Επιπλέον, να ενδυναμώσει τις σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων της και να συνδέσει συναισθηματικά τους υπαλλήλους με τον οργανισμό. Τέλος, κατανοώντας την εξωτερική αγορά και τις τάσεις της βιομηχανίας, να επιταχύνει την ανταπόκριση του οργανισμού στις αλλαγές και να παρέχει ουσιαστικές πληροφορίες και ιδέες στους εσωτερικούς ενδιαφερόμενους.

1.2. Το ερευνητικό πρόβλημα και το πλαίσιο της μελέτης

Παρά τη σπουδαιότητα του ανθρώπινου κεφαλαίου ως μιας από τις κορυφαίες προτεραιότητες στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, παρά τις προσπάθειες, τις δοκιμές και τις πολλές ικανές πρωτοβουλίες, εξακολουθεί να υπάρχει μικρή πρόοδος παγκοσμίως. Τα στοιχεία που εκφράζουν και επιβεβαιώνουν τη θέση αυτή, εντοπίζονται σε αρκετές πρόσφατες ερευνητικές εκθέσεις σχετικά με τον παράγοντα του ανθρώπινου κεφαλαίου στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Τα εμπόδια και οι παγιωμένες θεωρίες του παρελθόντος εξακολουθούν να ισχύουν. Οι ηγέτες του ανθρώπινου κεφαλαίου εξακολουθούν να προσπαθούν να επιλύσουν συγκεκριμένα ζητήματα που σχετίζονται με το ανθρώπινο κεφάλαιο, όπως ο μειωμένος αριθμός ταλέντων παγκοσμίως καθώς και ο μικρός αναλογικά αριθμός ύπαρξης γυναικών στο εργασιακό περιβάλλον. Ορισμένα εμπόδια φαίνονται ισχυρότερα και πιο παγιωμένα από ποτέ, όπως η δέσμευση και το πάθος των εργαζομένων σε ένα περιβάλλον συνεχούς αλλαγής, η ελεύθερη ροή των πληροφοριών και οι σκληροί φόρτοι εργασίας.⁷ Εκτός από λίγα παραδείγματα εταιρειών, με δομημένη κουλτούρα, που στοχεύουν στη στρατηγική οργάνωση και συμμετοχή του ανθρώπινου κεφαλαίου στα συνολικά αποτελέσματα των επιχειρήσεων, υπάρχει ένα σημαντικό χάσμα μεταξύ

⁷ (Abel, 2012)

γνώσης και εκτέλεσης σχετικά με τις διάφορες στρατηγικές που επηρεάζουν το ανθρώπινο κεφάλαιο.

Η σπουδαιότητα της παρούσας μελέτης έγκειται στο γεγονός ότι εξετάζει ορισμένες πτυχές αυτού του ερευνητικού προβλήματος που δεν έχουν διερευνηθεί επαρκώς από άλλους μελετητές. Στοχεύει στην κάλυψη ορισμένων κενών στις πρακτικές του ανθρώπινου κεφαλαίου στο ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον, στο πως οι ελληνικές επιχειρήσεις ανταποκρίνονται στην πρόκληση του ανθρώπινου κεφαλαίου και στο πόσο έτοιμες είναι να αντιμετωπίσουν την πρόκληση αυτή, και τέλος στοχεύει στο να διερευνήσει τον σημερινό ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού στην ελληνική αγορά, τους παράγοντες που τον επηρεάζουν καθώς και τα εμπόδια που αντιμετωπίζει στο να εξελιχθεί.

Η έρευνα αυτή θα προσπαθήσει να δημιουργήσει μια συσχέτιση μεταξύ συγκεκριμένων πρακτικών του ανθρώπινου δυναμικού, λαμβάνοντας υπόψη τη μετατόπιση του παραδοσιακού ανθρώπινου δυναμικού από τον παθητικό, αντιδραστικό ρόλο με τα διοικητικά καθήκοντα σε ένα μοντέλο εταίρου ή ακόμα καλύτερα σε έναν ενεργό ρόλο, πολύτιμο για τις επιχειρήσεις. Επιπλέον, θα προσπαθήσει να συγκρίνει το ρόλο του Ανθρώπινου Δυναμικού στο ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Στόχος είναι να εντοπιστούν τα κενά και η έκταση που οι σύγχρονες επιχειρήσεις ανταποκρίνονται στην πρόκληση του ανθρώπινου κεφαλαίου στην ελληνική αγορά. Επιπλέον, να διερευνηθεί εάν τα τμήματα του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο ελληνικό περιβάλλον διαδραματίζουν σημαντικό στρατηγικό ρόλο στην προώθηση των στρατηγικών του ανθρώπινου κεφαλαίου για να επιτύχουν τους επιχειρηματικούς στρατηγικούς στόχους. Η διερεύνηση αυτή θα πραγματοποιηθεί χρησιμοποιώντας στοιχεία από **Χ** εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, από διαφορετικές βιομηχανίες και διαφορετικά είδη λειτουργικών μοντέλων. Στόχος είναι να εμπλουτιστούν οι υπάρχουσες γνώσεις σχετικά με τις στρατηγικές του ανθρώπινου κεφαλαίου και τον σχετικό ρόλο της λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού στην ελληνική αγορά, εξετάζοντας το εξής θέμα: σε ποιο βαθμό οι λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού σε επιχειρήσεις που λειτουργούν στην Ελλάδα ανταποκρίνονται στις προκλήσεις του ανθρώπινου κεφαλαίου, για την επίτευξη των στρατηγικών τους επιχειρηματικών στόχων.

Πιο συγκεκριμένα, αυτή η μελέτη επιχειρεί:

- ✚ Να εξετάσει τις τρέχουσες στρατηγικές του ανθρώπινου δυναμικού που επικρατούν στο ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον που σχετίζονται με την πρόκληση του ανθρώπινου κεφαλαίου.
- ✚ Να αξιολογήσει αυτές τις τρέχουσες στρατηγικές του ανθρώπινου κεφαλαίου σύμφωνα με την υπάρχουσα βιβλιογραφία.
- ✚ Να διερευνήσει το ρόλο των λειτουργιών του ανθρώπινου δυναμικού στο ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον ως προς τον βαθμό που αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις του ανθρώπινου κεφαλαίου και ενδυναμώνουν τις οργανώσεις τους να επιτύχουν τους επιχειρηματικούς τους στόχους.

Για να εντοπιστούν και να αξιολογηθούν τα παραπάνω ζητήματα, η διατριβή είναι δομημένη ως εξής:

Μετά την εισαγωγή του θέματος και μια σύντομη περιγραφή της κατάστασης στο πρώτο κεφάλαιο, το δεύτερο κεφάλαιο παρέχει μια σύντομη ανασκόπηση ενός μικρού δείγματος της υπάρχουσας βιβλιογραφίας σχετικά με τα ερευνητικά ερωτήματα που εξετάζονται σε αυτή τη μελέτη. Πιο συγκεκριμένα, υπάρχει μια επισκόπηση για την πρόκληση του ανθρώπινου κεφαλαίου ως το κορυφαίο ζήτημα στο παγκόσμιο πρόγραμμα επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Επικεντρώνεται σε διάφορες στρατηγικές ανθρώπινου κεφαλαίου όπως η εμπλοκή των εργαζομένων και το πάθος, ο στρατηγικός προγραμματισμός του εργατικού δυναμικού, η ποικιλομορφία και η ένταξη, η απόκτηση ταλέντων, ο ηγετικός ρόλος και ο σχεδιασμός διαδοχής, εστιάζοντας περισσότερο στο ρόλο του HR ως βασική επιχειρηματική λειτουργία. Στο τρίτο κεφάλαιο θα συζητηθεί η ερευνητική στρατηγική που ακολουθείται.

Αναλυτικότερα, οι μεθοδολογικές επιλογές, οι διαδικασίες επιλογής και ανάλυσης δεδομένων, εξετάζονται με τη διάσπαση της έρευνας σε δύο μέρη. Το πρώτο μέρος σχετίζεται με την πρόκληση του ανθρώπινου κεφαλαίου στο ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον, ενώ το δεύτερο μέρος συνδέεται κυρίως με την λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού στην ελληνική αγορά. Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της φάσης επιλογής δεδομένων, χωριστά για κάθε τμήμα της έρευνας. Τέλος, τα αποτελέσματα αναλύονται, συγκρίνονται και συντίθενται. Επιπλέον, παρουσιάζονται οι περιορισμοί και κάποιες προτάσεις για μελλοντικές

εργασίες, μαζί με το σκεπτικό, τον σκοπό αυτής της εργασίας, την ερευνητική στρατηγική και τα ευρήματα που συνοψίζονται στο τέλος.

Κεφάλαιο 2. Βιβλιογραφική έρευνα

2.1 Η πρόκληση του Ανθρώπινου Κεφαλαίου

Η επεξήγηση του ανθρώπινου κεφαλαίου εντοπίζεται σε παρόμοιους και διάφορους ορισμούς σε βιβλιογραφικές πηγές, σε άρθρα και στο διαδίκτυο. Ένας γενικός ορισμός περιγράφει πως το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι «οι συλλογικές δεξιότητες, οι γνώσεις ή άλλα άυλα στοιχεία ή ικανότητες (έμφυτες και επίκτητες) των ατόμων, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν προκειμένου να προσθέσουν οικονομική αξία στα ίδια τα άτομα, στους εργοδότες τους ή στον οργανισμό/ επιχείρησή τους.»⁸

Το ανθρώπινο κεφάλαιο δεν είναι κάτι νέο. Ξεκίνησε τον 19ο αιώνα, όπου ο Alfred Marshall στο κλασικό βιβλίο του, Principles of Economics, αναφέρει ότι το πιο πολύτιμο από όλα τα κεφάλαια είναι αυτό που επενδύεται στους ανθρώπους.⁹ Με τον ίδιο τρόπο, ο Gary S. Becker στην θεωρητική του μελέτη στις αρχές της δεκαετίας του '60 ορίζει ότι «ορισμένες δραστηριότητες επηρεάζουν κυρίως τη μελλοντική ευημερία (wellbeing) ενώ κάποιες άλλες κυρίως το παρόν. Ορισμένες επηρεάζουν το φυσικό εισόδημα (τα προσωπικά ή υποκειμενικά οφέλη, ανταμοιβές ή ικανοποιήσεις που απορρέουν από μια εργασία) και ορισμένες το χρηματικό εισόδημα. Η ακαδημαϊκή εκπαίδευση θα μπορούσε να έχει αντίκτυπο και στα δύο. Αυτές οι επιπτώσεις μπορεί να λειτουργούν είτε με φυσικούς πόρους είτε με ανθρώπινους πόρους. Οι δραστηριότητες που επηρεάζουν τα μελλοντικά νομισματικά και φυσικά εισοδήματα με την αύξηση των πόρων στους ανθρώπους ονομάζονται ανθρώπινο κεφάλαιο.»¹⁰

«Για τους παραπάνω λόγους, μία από τις βασικές πτυχές του ανθρώπινου κεφαλαίου κατανοεί ότι η επένδυση στους εργαζόμενους μπορεί να βελτιώσει την ποιότητά τους. Η βελτίωση της ποιότητας των ικανοτήτων, της εκπαίδευσης και της γνώσης τους θα αποδώσει οικονομικά πίσω στην εταιρεία, στους ίδιους τους εργαζόμενους και στην οικονομία στο σύνολό της.»¹¹

Οι θεωρητικές αυτές τοποθετήσεις συμβάλλουν, σήμερα, σημαντικά στο να κατανοήσουμε πόσο επείγον είναι να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά η πρόκληση του ανθρώπινου κεφαλαίου στον 21^ο αιώνα. Πρόσφατες έρευνες βρίσκουν σταθερά τους επιχειρηματικούς ηγέτες και τους Διευθύνοντες Συμβούλους σε παγκόσμιο επίπεδο να αντιμετωπίζουν την πρόκληση του ανθρώπινου κεφαλαίου ως κορυφαία τους προτεραιότητα. Συγκεκριμένα, η έκθεση CEO Challenge, αναφέρει ότι η

⁸ Human capital | Define Human capital στο Dictionary.com.
<http://www.dictionary.com/browse/human-capital> et al., 2000)

⁹ (Marshall, 1890)

¹⁰ (Becker, 1962)

¹¹ (Becker, 1962)

πρόκληση του ανθρώπινου κεφαλαίου βρίσκεται σήμερα ανάμεσα στις πέντε κορυφαίες στρατηγικές.

Ο Mitchell (2013) τονίζει ότι το Ανθρώπινο Κεφάλαιο είναι η νούμερο ένα πρόκληση παγκοσμίως. Οι υπόλοιπες τέσσερις προκλήσεις που ακολουθούν αυτή του Ανθρώπινου Κεφαλαίου είναι η Λειτουργική Αριότητα (Operational Excellence) , η Καινοτομία, η Αειφορία και οι Σχέσεις Πελατών.¹² Ως εκ τούτου, «το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι, στην ουσία, το νήμα που διέρχεται από τις άλλες κορυφαίες προκλήσεις. Πρόκειται για την πιο σημαντική πρόκληση που έχουν να αντιμετωπίσουν και να οργανώσουν στρατηγικά οι Διευθύνοντες Σύμβουλοι.»¹³

«Τα στοιχεία που αποδεικνύουν και στηρίζουν τη θέση αυτή βρίσκονται και στην τελευταία έκθεση που εκδόθηκε από το Conference Board, όπου οι Γενικοί Διευθυντές ψηφίζουν τις πέντε κορυφαίες στρατηγικές που θα οδηγήσουν τις εταιρείες τους στην ανάπτυξη. Οι μακροπρόθεσμες στρατηγικές, λοιπόν που προέκυψαν, είναι οι Σχέσεις Πελατών, η Καινοτομία, η Λειτουργική Αριότητα, η Αειφορία και σημαντικότερη όλων η στρατηγική του Ανθρώπινου Κεφαλαίου.»¹⁴

Στο Deloitte's Global Human Capital Trends (2016), έμφαση δίνεται στις επιπτώσεις της παγκόσμιας ύφεσης στα επιχειρηματικά σχέδια και στη δυναμική του νέου εργατικού δυναμικού (workforce) που έχει διαφορετικές απαιτήσεις και προσδοκίες. Συγκεκριμένα, «οι τάσεις στην ηγεσία, στην απόκτηση ταλέντων, στην ανάπτυξη ικανοτήτων, στην ανάλυση και στον μετασχηματισμό του ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζονται από την παγκοσμιοποίηση. Οι επιχειρήσεις λοιπόν που θα στοχεύσουν και θα μάθουν πώς να αξιοποιήσουν τα ταλέντα στις παγκόσμιες αγορές και ταυτόχρονα πως θα κάνουν τις στρατηγικές του ανθρώπινου δυναμικού τοπικές θα είναι σε θέση για ισχυρές επιδόσεις.»¹⁵

Με τον ίδιο τρόπο, οι Schwartz, Bersin, & Pelster (2015) υποστήριξαν ότι υπάρχει νέο επίκεντρο στον «νέο κόσμο της εργασίας»¹⁶, όπου οι υπάλληλοι συνδέονται πάντοτε με την εργασία τους έχοντας πάντοτε τη δυνατότητα να παρακολουθούν την αγορά για ευκαιρίες απασχόλησης. Αυτή η τάση ή δύναμη έχει τροποποιήσει τη σχέση εργοδότη και εργαζομένου και την έχει μετατρέψει σε σχέση πελάτη ή σε εταιρική σχέση. Η ηγεσία, τα ταλέντα και οι άνθρωποι πόροι βρίσκονται στην κορυφή της ατζέντας και η πρόκληση του ανθρώπινου κεφαλαίου είναι το κορυφαίο ζήτημα.

Επιπλέον, σύμφωνα με την έκθεση του ανθρώπινου κεφαλαίου που δημοσίευσε ο McKinsey, «οι ηγέτες των ανθρώπινων κεφαλαίων πρέπει να εργαστούν σκληρότερα και πιο έξυπνα για να εδραιώσουν τη θέση τους ως κύριοι επιχειρηματικοί εταίροι σε αποφάσεις κεντρικές για την παρούσα και μελλοντική επιτυχία των οργανώσεων

¹² (Mitchell, Ray, & Ark, 2013)

¹³ (Mitchell, Ray, & Ark, 2014)

¹⁴ (Mitchell, Ray, & Ark, 2015)

¹⁵ (Schwartz, Bersin, & Pelster)

¹⁶ (Bersin, Agarwal, Pelster, & Schwartz, 2015)

τους.»¹⁷ Ταυτόχρονα, «υπάρχει ένα χάσμα για το πόσο επείγουσα και σημαντική είναι η πρόκληση αυτή μαζί με το γεγονός ότι λίγα στελέχη του ανθρώπινου κεφαλαίου μπορούν με βεβαιότητα να πω ότι ξέρουν τι να κάνουν σχετικά με την περιοχή διαχείρισης και σχεδιασμού του.»¹⁸

2.2 Οι στρατηγικές και οι προτεραιότητες του Ανθρώπινου Κεφαλαίου

Η πρόκληση του ανθρώπινου κεφαλαίου είναι ένα μεγάλο «πακέτο» που αναδείχθηκε εντονότερα μέσα από την παγκοσμιοποίηση και την εκθετική ανάπτυξη της τεχνολογίας. Οι επαγγελματίες του ανθρώπινου κεφαλαίου και οι επιχειρηματικοί ηγέτες σε όλο τον κόσμο αναζητούν τρόπους για να καλύψουν τις τρέχουσες και μελλοντικές προτεραιότητες καθώς και τους προβληματισμούς τους για το ανθρώπινο κεφάλαιο χρησιμοποιώντας διαφορετικές προσεγγίσεις και στρατηγικές.

Οι πρόσφατες εκθέσεις έρευνας αντανακλούν, στο φάσμα του ανθρώπινου κεφαλαίου, διάφορα ζητήματα και τάσεις που θεωρούνται ως οι πιο κρίσιμες προτεραιότητες του.

Πιο συγκεκριμένα ο Abel (2012) «αναφέρει ως τις πλέον κρίσιμες προτεραιότητες του ανθρώπινου κεφαλαίου:

- ✚ την ανάπτυξη της ηγεσίας και τη διαχείριση της διαδοχής (succession planning)
- ✚ την απόκτηση και τη διατήρηση του ταλέντου
- ✚ την αφοσίωση των εργαζομένων και το πάθος τους
- ✚ το στρατηγικό σχεδιασμό του εργατικού δυναμικού και τον οργανωτικό σχεδιασμό
- ✚ τη διαχείριση των επιδόσεων και την ανταμοιβή
- ✚ την κατάρτιση/εκπαίδευση και την ανάπτυξη
- ✚ και τέλος, την ποικιλομορφία (diversity) και την ένταξη των διαφορετικών ομάδων»¹⁹

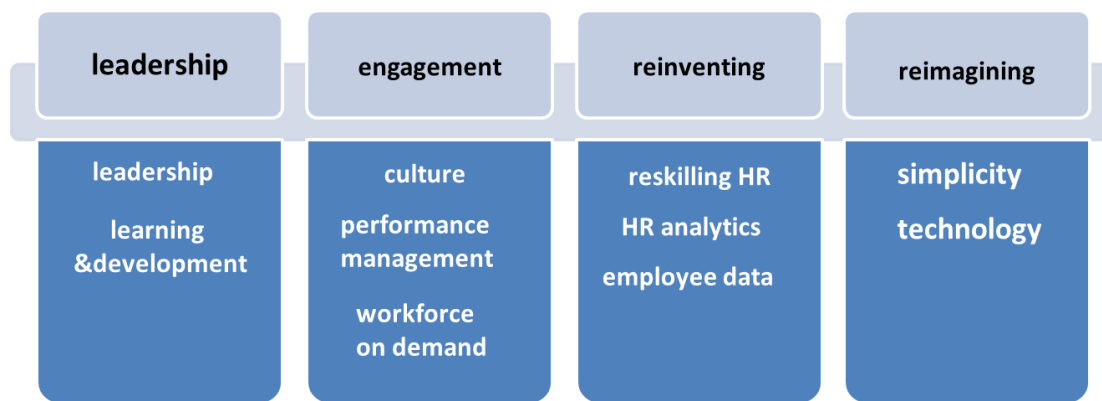
Επιπλέον, η έκθεση (2015) στο Deloitte’s Global Human Capital Trends διερευνά δέκα σημαντικές τάσεις σε τέσσερις σημαντικούς τομείς. «Οι κύριοι τομείς είναι η ηγεσία, η αφοσίωση/εμπλοκή, η επανεφεύρεση/επανεξέταση (reinventing) και ο επανασχεδιασμός (reimagining). Οι άξονες της ηγεσίας και της μάθησης/ανάπτυξης είναι οι δύο πιο σημαντικές τάσεις στον τομέα της ηγεσίας. Η κουλτούρα και η αφοσίωση/δέσμευση, το workforce on demand και η διαχείριση της απόδοσης είναι οι τάσεις του τομέα της αφοσίωσης/δέσμευσης. Ο ανασχεδιασμός του HR, τα αναλυτικά στοιχεία του HR και τα στοιχεία των εργαζομένων ορίζουν τον τομέα της επανεξέτασης. Και τέλος οι πυλώνες της απλότητας και της τεχνολογίας αποτελούν τον τομέα του επαναπροσδιορισμού/ επανασχεδιασμού.»²⁰

¹⁷ (Abel., 2012)

¹⁸ (Abel., 2012)

¹⁹ (Abel, 2012)

²⁰ (Deloitte’s Global Human Capital Trends, 2015)



Σχήμα 1 Οι τέσσερις τομείς με τις δέκα βασικές τάσεις. (Πηγή: Deloitte's Global Human Capital Trends 2015)

Ομοίως, η έκθεση CEO Challenge που εκδίδεται κάθε χρόνο από το Conference Board περιλαμβάνει έναν πολύ μακρύ κατάλογο στρατηγικών που αφορούν το ανθρώπινο κεφάλαιο. «Πιο συγκεκριμένα:

- ✚ η εξέλιξη των ταλέντων εσωτερικά
- ✚ η κατάρτιση και η ανάπτυξη
- ✚ η αφοσίωση των εργαζομένων
- ✚ η διαχείριση των επιδόσεων και η διατήρηση των κρίσιμων ταλέντων
- ✚ η ανάπτυξη προγραμμάτων ηγεσίας
- ✚ το εργατικό δυναμικό και ο σχεδιασμός διαδοχής
- ✚ η κουλτούρα της διαφορετικότητας (diversity) και η ενδυνάμωση των διαπολιτισμικών στοιχείων

αποτελούν τη λίστα που ορίζει τις πιο δημοφιλείς και κοινές στρατηγικές ανθρώπινου κεφαλαίου που διαθέτουν οι Διευθύνοντες Σύμβουλοι παγκοσμίως.»²¹

Έχοντας εξετάσει τις παραπάνω πηγές, κάθε χρόνο περισσότεροι από 50.000 ηγέτες, 6.000 επαγγελματίες HR, από όλες τις περιοχές της γης, σε όλες τις ηλικίες και τις γενιές, όλες οι κύριες βιομηχανίες και όλες οι οργανώσεις διαφορετικών μεγεθών ψηφίζουν κάθε χρόνο τις ίδιες προτεραιότητες για τον ανθρώπινο κεφάλαιο, αναγνωρίζοντας την επείγουσα ανάγκη για τον σχεδιασμό και την αντιμετώπιση της στρατηγικής του.

Συνδυάζοντας λοιπόν τις παραπάνω εκθέσεις, τα θέματα και τις προτεραιότητες της πρόκλησης του ανθρώπινου κεφαλαίου, κάθε χρόνο οι κύριοι τομείς εστίασης περιορίζονται στις παρακάτω δέκα σημαντικές περιοχές. Αυτές οι περιοχές είναι η αφοσίωση των εργαζομένων και το πάθος τους ως μια νέα έκφραση σύνδεσης του εργαζομένου με την επιχείρηση, οι κρίσιμες δεξιότητες ηγεσίας και ο σχεδιασμός διαδοχής, η ποικιλομορφία/διαφορετικότητα και η ενσωμάτωση της, η απλότητα, η χρήση talent analytics, ο προγραμματισμός του εργατικού δυναμικού, η καινοτομία στη διατήρηση και στην προσέλκυση ταλέντων, η ανάγκη ανακατανομής του

²¹ (Mitchell, 2015)

ανθρώπινου δυναμικού ταυτόχρονα με τον σημερινό και μελλοντικό ρόλο του HR στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον.

2.3 Δεξιότητες Ηγεσίας (Leadership skills)

Ο Sigmund Freud, ο ιδρυτής της ψυχανάλυσης, στην ερευνητική του εργασία (1927) ανέλυσε την ηγεσία και ανέφερε ότι οι ηγέτες είναι απαραίτητοι για μια ομάδα ανθρώπων επειδή έχουν την ικανότητα να παρέχουν κοινή ταυτότητα και κοινό σκοπό.²² Η ηγεσία είναι ένα από τα θέματα ανθρώπινης συμπεριφοράς τα οποία έχουν μελετηθεί εκτενώς κατά τη διάρκεια των ετών, αλλά σήμερα εξακολουθεί να υπάρχει αρκετό περιθώριο στην ανάλυσή του κάτω από το πλαίσιο του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Σε ένα εργασιακό περιβάλλον που αλλάζει ταχύτατα όπως και οι κανόνες που τον καθορίζουν, απαιτούνται νέοι τρόποι ηγεσίας και ηγετικές ικανότητες ώστε να καταφέρουν οι οργανώσεις/επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν επιτυχώς τις τρέχουσες και μελλοντικές επιχειρηματικές προκλήσεις.

Ωστόσο, το ερώτημα παραμένει: οι ηγέτες γεννιούνται ή γίνονται;²³

Σύμφωνα με τον Hogan (2002), αυτό είναι ένα σημαντικό θέμα που σχετίζεται τελικά με την προσωπικότητα ή τη συμπεριφορά ενός ατόμου, που επηρεάζουν άμεσα την ανάπτυξη των ηγετικών δυνατοτήτων. «Ένα πρότυπο βασισμένο στην προσωπικότητα θα υποστήριζε ότι επιλέγουμε να είμαστε ηγέτες, ενώ ένα πρότυπο βασισμένο στη συμπεριφορά θα υποστήριζε ότι το αναπτύσσουμε και το εξελίσσουμε.»²⁴

Αντίθετα, η μελέτη του Kotter (1990) επικεντρώθηκε στην κατανόηση της φύσης της ηγεσίας και όχι στη μελέτη προσωπικοτήτων ή μοντέλων που σχετίζονται με συμπεριφορές.²⁵ Η μελέτη αυτή επηρέασε πολλές άλλες μελέτες, οι οποίες εντόπισαν ορισμένα κοινά στοιχεία που σχετίζονται με την αποτελεσματική ηγεσία. Σύμφωνα με τους Kouzes και Posner ορισμένα από τα βασικά στοιχεία της ηγεσίας είναι το να πείσεις τους άλλους να αναλάβουν δράση, να τους παρακινήσεις, να τους εμπνεύσεις δείχνοντάς τους το κοινό όραμα και να είσαι ικανός να αμφισβητείς και να αναθεωρείς τις διαδικασίες.²⁶

Οι παραπάνω θεωρητικές θέσεις επηρέασαν τους Higgs και Rowland (2001) να μελετήσουν τα στοιχεία που πρέπει να διακρίνονται στους ηγέτες, συνδυάζοντας ταυτόχρονα στοιχεία ικανότητας και αποτελεσματικότητας. Προσδιόρισαν τις περιοχές των στοιχείων/αρμοδιοτήτων, μελετώντας το case study της διαδικασίας αλλαγής. Ορισμένα κρίσιμα βήματα της διαδικασίας της αλλαγής, που φέρεται να

²² (Sigmund Freud, 1927)

²³ (M. Higgs, 2003)

²⁴ (Hogan, 2002)

²⁵ (Kotter, 1990)

²⁶ (Kouzes & Posner, 1998)

αντιμετωπίζει ο ηγέτης είναι το πώς θα παροτρύνει και θα εμπλέξει τους ανθρώπους του στη διαδικασία αυτή και στο πώς θα εφαρμόσει τις διαρθρωτικές αλλαγές. Επιπλέον κρίσιμα σημεία είναι η περίοδος της εφαρμογής και η βιωσιμότητα. Καθώς και το πώς θα ενεργοποιηθεί και θα αναπτύξει τις ικανότητες της ομάδας του.²⁷

Όπως προκύπτει από τα παραπάνω, η ηγεσία είναι ένας συνδυασμός προσωπικών χαρακτηριστικών και αρμοδιοτήτων που προκύπτουν στο πλαίσιο της ομάδας. Προκειμένου λοιπόν κανείς να ορίσει την έννοια της ηγεσίας θα πρέπει να εξετάσει τα χαρακτηριστικά του ηγέτη, τις συνθήκες που περιβάλλουν τον ίδιο και την ομάδα του καθώς και τη διάθεσή για καλλιέργεια των ηγετικών ικανοτήτων μέσω της εκπαίδευσής. Παρόλα αυτά, η έρευνα για την ηγεσία είναι τεράστια και συνεχής και εξακολουθούμε να μην γνωρίζουμε πολλά για τα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής ηγεσίας.

Η Ηγεσία στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον

Επιπλέον, ο Feser (2015) τόνισε ότι για να εντοπίσουμε το κλειδί της ανάπτυξης των αποτελεσματικών ηγετών χρειάζεται να εστιάσουμε σε τέσσερις τύπους συγκεκριμένων συμπεριφορών.

- πώς να λύνουμε αποτελεσματικά τα προβλήματα
- πώς να παραμένουμε προσηλωμένοι στο αποτέλεσμα
- πώς να αναζητούμε διαφορετικές προοπτικές
- και τέλος πώς να είμαστε υποστηρικτικοί

Οι συγκεκριμένες συμπεριφορές αποτελούν ένα καλό σημείο εκκίνησης για τις επιχειρήσεις προκειμένου να επενδύσουν στην ανάπτυξη των μελλοντικών ηγετών τους.²⁸

Τέλος, αλλά εξίσου σημαντικά, είναι τα όσα υποστήριξε ο Bersin (2015) σημειώνοντας ότι οι επιχειρήσεις επωφελούνται από την επένδυση στην οικοδόμηση αποτελεσματικών ηγετών. Συνοψίζει ότι η ανάπτυξη των ικανοτήτων ηγεσίας συνδέεται άμεσα με τις οικονομικές επιδόσεις. Συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις που επικεντρώνονται συνεχώς στην ανάπτυξη των ηγετών έχουν τριπλάσιες πιθανότητες να καταταχθούν στις πιο κερδοφόρες επιχειρήσεις.²⁹

²⁷ (Higgs & Rowland, 2001)

²⁸ (Feser, Mayol, & Srinivasan, 2015)

²⁹ (Bersin, 2015)

Η αποτελεσματική ηγεσία παρέχει καθοδήγηση, ενθαρρύνει τους υπαλλήλους, χτίζει το ηθικό και βελτιώνει την ικανοποίηση, συντονίζει τις ανάγκες των εργαζομένων με τις οργανωτικές ανάγκες και θέτει το πλάνο προς υλοποίηση.

Όμως σήμερα, πολλές εταιρείες συνεχίζουν να αντιμετωπίζουν την ηγεσία σποραδικά και μεμονωμένα, περιορίζοντας την ανάπτυξη σε έναν επιλεγμένο αριθμό εργαζομένων με αποτέλεσμα να αποτυγχάνουν να επενδύσουν μακροπρόθεσμα και να οικοδομήσουν ισχυρή ηγεσία σε όλα τα επίπεδα.

2.4 Σχεδιασμός διαδοχής (Succession planning)

«Η ανάπτυξη των ηγετών σας, θα σας αποδώσει πλούσια» ή «Growing your leaders pays off richly.»³⁰ Είναι ο τίτλος μιας ερευνητικής έκθεσης που σχετίζεται με τις στρατηγικές του ανθρώπινου κεφαλαίου, εστιάζοντας στη διαχείριση ταλέντων και στον σχεδιασμό διαδοχής (succession planning). Σύμφωνα με την έκθεση, είναι πιο επωφελές για τις επιχειρήσεις να καλλιεργούν ταλέντα εσωτερικά. Συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν ένα αποτελεσματικό σύστημα διαδοχής, αποδείχθηκε να έχουν σημαντικά μεγαλύτερα οικονομικά αποτελέσματα, σε σχέση με τις εταιρείες που δεν έχουν ή δε χρησιμοποιούν σύστημα σχεδιασμού διαδοχής.

Παρόλα αυτά, ο προγραμματισμός διαδοχής δεν ήταν πάντα στην ατζέντα των επιχειρήσεων και προστέθηκε πολύ πρόσφατα. Πριν από το 1985, τα σχέδια διαδοχής ήταν απλώς εργαλεία αντικατάστασης σε περίπτωση ξαφνικού θανάτου ή παραίτησης. Ωστόσο, εξαιτίας της χρηματοπιστωτικής κρίσης, της μείωσης των εταιρειών κατά την τελευταία δεκαετία και των νέων τάσεων που εμφανίζονται, ο παραδοσιακός σχεδιασμός διαδοχής ήταν πια «old school».

Η Melissa Aguilar (2012) δήλωσε ότι η σημαντική αλλαγή, που οδήγησε σε μια νέα προσέγγιση του σχεδιασμού διαδοχής, ξεκίνησε από τις ξαφνικές απολύσεις ή αναχωρήσεις των CEO το 2008 με την χρηματοπιστωτική κρίση. Ήταν μια πραγματική δοκιμασία σύγκρουσης για το σχεδιασμό διαδοχής πολλών εταιρειών αποδεικνύοντας ότι πολλά διοικητικά συμβούλια δεν είχαν δώσει την προσοχή που του άξιζε.³¹

³⁰ (Bersin, 2015)

³¹ (Aguilar, 2012)

Από την άλλη πλευρά, ο Groves (2005) εξηγεί στο ερευνητικό έργο του ότι ένας από τους κύριους λόγους για τους οποίους οι εταιρείες συχνά αποτυγχάνουν να εκτελέσουν αποτελεσματικά τα προγράμματα ανάπτυξης ηγετών και τον σχεδιασμό διαδοχής είναι επειδή δεν υπάρχει ολιστική προσέγγιση στη διακυβέρνηση της επιχείρησης. Και επιπλέον, οι ανώτεροι ηγέτες δεν αναλαμβάνουν την ευθύνη να εκτελέσουν αυτό το κρίσιμο έργο.³²

Κατά τον ίδιο τρόπο, ο Ram Charan (2005) στη μελέτη του που σχετίζεται με την ανάπτυξη ταλέντων και τον σχεδιασμό διαδοχής υποδεικνύει ότι όλοι οι ηγέτες θεωρούν τη διαδοχή ως ταμπού. Συγκεκριμένα, αναφέρει ότι «προκαλεί φόβους και συναισθήματα που είναι πολύ κρυμμένα κάτω από τους αμυντικούς μηχανισμούς και υποσυνείδητες συνήθειες των ηγετών. Αν και τα ίδια στελέχη συμφωνούν ότι ένα πρόγραμμα διαχείρισης ταλέντων είναι απαραίτητο για την ανάπτυξη αποτελεσματικών ηγετών, όμως μόνο λίγοι έχουν αγωγούς ταλέντων που εκτείνονται σε τουλάχιστον τρία επίπεδα ιεραρχίας κάτω από αυτούς.»³³

Μια εξίσου σημαντική πτυχή της ανάπτυξης ταλέντων και του σχεδιασμού διαδοχής είναι ο παράγοντας της διατήρησης της βάσης των ταλέντων στην εταιρεία. Έτσι, η εταιρεία εξασφαλίζει τη συνέχεια της επιχείρησης και τη σύνδεση με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ο Cohn Jeffrey (2005) δήλωσε «σε περιόδους γρήγορων και συνεχών αλλαγών στο κοινωνικό και επιχειρηματικό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις μπορεί να γίνουν εξαιρετικά ευάλωτες όταν πρέπει να αντιμετωπίσουν αναπόφευκτες οργανωτικές αναταραχές. Η ενσωμάτωση εταιρειών ή ατόμων με διαφορετική οργανωτική και λειτουργική δομή και διαφορετική κουλτούρα και η επανεξέταση των βασικών μοντέλων λειτουργίας οδηγούν σε φτωχότερη δομή.»³⁴

Ως συνέπεια αυτού του χάσματος, οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν τα σωστά άτομα στους σωστούς ρόλους ώστε να επιβιώσουν. Δεν πρέπει να στοχεύουν στην αναζήτηση διαδόχου με προσανατολισμό τα άτομα αλλά τις δεξιότητες και ικανότητες. Σε περίπτωση που ο αγωγός ηγεσίας και η ανάπτυξη του σχεδιασμού διαδοχής δεν αποτελούν επιχειρηματικές προτεραιότητες για τους διευθύνοντες συμβούλους, το διοικητικό συμβούλιο και την ανώτερη ομάδα ηγεσίας, οι οργανώσεις τους θα είναι πιο πιθανό να πάρουν λάθος αποφάσεις.³⁵

³² (Groves, 2005)

³³ (Charan, 2005)

³⁴ (M. Cohn, Khurana, & Reeves, 2005)

³⁵ (M. Cohn, Khurana, & Reeves, 2005)

Οι Conger και Fulmer (2003) τόνισαν ότι ένας βασικός παράγοντας για την επιτυχία ή την αποτυχία ενός ηγέτη είναι η ανάπτυξη μέσω της διαδικασίας σχεδιασμού διαδοχής. Στην έρευνά τους για τους παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχία ή την αποτυχία ενός ηγέτη, διαπίστωσαν ότι ορισμένες εταιρείες καταφέρνουν να αναπτύξουν βαθιά και ανθεκτική δομή διαδοχής, προσεγγίζοντας τον σχεδιασμό διαδοχής, όχι σαν μια μηχανική διαδικασία ενημέρωσης μιας λίστας αλλά σαν μια πρακτική που συνδυάζει το σχεδιασμό διαδοχής και την ανάπτυξη ηγεσίας. Και έτσι δημιουργούν μια μακροπρόθεσμη διαδικασία διαχείρισης των εσωτερικών ταλέντων. Στις περισσότερες επιχειρήσεις, οι δύο πρακτικές βρίσκονται σε χωριστά λειτουργικά σιλό, αλλά είναι φυσικοί σύμμαχοι επειδή έχουν έναν ζωτικό και θεμελιώδη στόχο: να προσδώσουν τις σωστές δεξιότητες στη σωστή θέση. Συγκεκριμένα, δήλωσαν, ότι ο σχεδιασμός της διαδοχής δεν είναι κάτι ασήμαντο. Η σταθερότητα και η δέσμευση στο σύστημα σχεδιασμού διαδοχής θα εξασφαλίσουν στους οργανισμούς μια διαρκή και βαθιά βάση διαδόχων. Επιπλέον, κατά τη μελέτη τους, κατάφεραν να σκιαγραφήσουν ένα σύστημα διακυβέρνησης με πέντε διαδοχικούς κανόνες που εγγυούνται σταθερότητα και αξιοπιστία στον αγωγό ταλέντων ηγεσίας. Οι κανόνες είναι να επικεντρωθούμε στην ανάπτυξη, να προσδιορίσουμε τις θέσεις, να τις καταστήσουμε διαφανείς, να αξιολογούμε τακτικά την πρόοδο και να τις διατηρούμε ευέλικτες.³⁶

Προφανώς, «ένα βασικό χαρακτηριστικό των εταιρειών που παράγουν συστηματικά κορυφαία ταλέντα ηγεσίας είναι ότι διεξάγουν αυστηρά talent reviews. Πρόκειται για ειλικρινείς, με βαθμολογίες, συζητήσεις που διεξάγονται με συναδέλφους σχετικά με το ταλέντο τους. Γνωρίζουν επίσης ότι ο βασικός σκοπός της αναθεώρησης του ταλέντου είναι η ανάπτυξη, όχι μόνο για τις περιπτώσεις με υψηλές δυνατότητες, αλλά για όλα τα ταλέντα. Με αυτόν τον τρόπο, οι εκτελεστικές ομάδες συνεχώς ενισχύουν τις επιδόσεις και τις δυνατότητες του ηγετικού αγωγού (leadership pipeline) τους.»³⁷

2.5 Διαφορετικότητα και ένταξη

Έχουν χρησιμοποιηθεί αρκετοί ορισμοί για να περιγράψουν το φαινόμενο της διαφορετικότητας, το οποίο μπορεί να εξηγηθεί ως η ικανότητα να είμαστε

³⁶ (Conger and Fulmer, 2003)

³⁷ (Peters & Spitzer, 2015)

διαφορετικοί. Ένας ευρέως αλλά πολύ γενικός ορισμός όταν περιγράφουμε την ποικιλία στον άνθρωπο ή την ανθρώπινη ποικιλομορφία είναι οι διαφορές μεταξύ των ανθρώπων. Ομοίως, πιο συγκεκριμένα, η ποικιλομορφία μπορεί να οριστεί ως το μίγμα που συνδυάζει ομοιότητες και διαφορές που περιλαμβάνουν πεπαιθότητες, απόψεις, συμπεριφορές, αξίες, χαρακτηριστικά και εμπειρίες.³⁸

Επιπλέον, ο Loden & Rosener (1991) ορίζουν την ποικιλομορφία ως αυτή που διαφοροποιεί μια ομάδα ανθρώπων από την άλλη συγκρίνοντας πρωτογενή και δευτερογενή στοιχεία. Τα πρωτογενή στοιχεία είναι οι πιο βασικές αυτο-ταυτότητες όπως η ηλικία, το φύλο, η φυλή, η εθνικότητα. Τα δευτερογενή στοιχεία είναι όλα τα χαρακτηριστικά που απαιτούν περισσότερη προσοχή ώστε να είναι ορατά. Η θρησκεία, το εκπαιδευτικό υπόβαθρο, η μητρική γλώσσα, η οικογενειακή κατάσταση, το εισόδημα είναι μερικές από τις δευτερεύουσες διαστάσεις της διαφορετικότητας. Οι δευτερεύουσες διαστάσεις επηρεάζουν την αυτοεκτίμησή μας και τον αυτοπροσδιορισμό μας.³⁹

Με τον ίδιο τρόπο, ο Bucher (2009) στη μελέτη του έδειξε ότι «η ποικιλομορφία έχει πολλές διαστάσεις που μπορούν να δώσουν μοναδικούς συνδυασμούς ατομικών προφίλ που περιλαμβάνουν κάθε φορά διακριτές ομοιότητες ή διαφορές.»⁴⁰

Η ιδέα της ποικιλομορφίας εμφανίστηκε πριν από τρεις δεκαετίες, στα τέλη της δεκαετίας του 1980 στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, για την παροχή ίσων επιχειρηματικών ευκαιριών στις μειονοτικές ομάδες. Και με την πάροδο των ετών έγινε «μία από τις μακροπρόθεσμες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί και οι διευθύνοντες σύμβουλοι.»⁴¹ Ο Bucher (2009) δήλωσε συγκεκριμένα «αυτό που αρχικά ξεκίνησε ως πολιτική ορθότητα και νομική συμμόρφωση μετατράπηκε σε σύνθετο θέμα επιχειρηματικής στρατηγικής για τις διοικήσεις των οργανισμών σήμερα.»⁴²

Σύμφωνα με διάφορες ερευνητικές εκθέσεις που σχετίζονται με τον τομέα της στρατηγικής του ανθρώπινου κεφαλαίου, η ποικιλομορφία θεωρείται σημαντικός παράγοντας και θα καταστεί ακόμη πιο σημαντική σύντομα λόγω της αύξησης των

³⁸ (Corporate Leadership Council, 2013)

³⁹ (Loden & Rosener, 1991)

⁴⁰ (Bucher, 2009)

⁴¹ (Mitchell et al., 2015)

⁴² (Bucher, 2009)

πληθυσμιακών διαφορών στο παγκόσμιο περιβάλλον.⁴³ Οι εταιρείες επικεντρώνονται στην ποικιλομορφία και επιδιώκουν τρόπους να την ενσωματώσουν χωρίς αποκλεισμούς, διότι η διαφορετικότητα μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερη παραγωγικότητα και να δημιουργήσει ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η διαχείριση και η αξιοποίηση της είναι ένα θεμελιώδες βήμα της διαδικασίας για την αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπων και την αύξηση της παραγωγικότητας στον εργασιακό χώρο. Από την άλλη πλευρά όμως, η ανεξέλεγκτη ποικιλομορφία μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο στην επίτευξη των κοινών επιχειρηματικών στόχων.⁴⁴

Τα στοιχεία που επιβεβαιώνουν τη θέση αυτή βρίσκονται επίσης στο πρόσφατο ερευνητικό αποτέλεσμα του Josh Bersin (2015). Στην έρευνά του συνοψίζει ότι η ποικιλομορφία και η ένταξη έχουν μετατραπεί σε σημαντικό σύγχρονο ζήτημα και η σημασία του έχει αναδειχθεί και στο κοινό. Οι εταιρείες με αποδεδειγμένη και ενταγμένη ποικιλομορφία ξεπερνούν τα κέρδη τους όσον αφορά την ανάπτυξη και τα οικονομικά αποτελέσματα.⁴⁵ Οι ομάδες με διαφορετικότητα και αποδοχή της λειτουργούν περισσότερο με καινοτομία, αφοσίωση και δημιουργικότητα. Οι άνθρωποι πρέπει να νιώθουν ότι ανήκουν σε ένα σύνολο προκειμένου να εκδηλωθούν και να συμμετάσχουν ενεργά.

Σύμφωνα με τα παραπάνω πλεονεκτήματα της ποικιλομορφίας και της ένταξης που περιγράφονται στις προηγούμενες παραγράφους, ο Bailey (2014) στη μελέτη του ισχυρίζεται ότι η διαφορετικότητα μπορεί μερικές φορές να αποδειχθεί λανθασμένη για τις επιχειρήσεις, αν δεν συνοδεύεται με την ένταξη τους. Υποστηρίζει ότι πολλές δράσεις πολυμορφίας και ένταξης αποτυγχάνουν επειδή οι οργανώσεις συμπεριφέρονται αμυντικά, θέτοντας εταιρικές πολιτικές και διαδικασίες για να αυξήσουν τους δείκτες KPI που σχετίζονται με αυτή. Οι εργαζόμενοι δεν είναι σε θέση να αναπτύξουν τη νοοτροπία και τη κουλτούρα της ένταξης με αποτέλεσμα τα προγράμματα της διαφορετικότητας να αποτυγχάνουν. Επιπλέον, εξηγεί ότι «όταν αναγκάζεται η συμμετοχή, οι προσπάθειες δεν λειτουργούν. Η ενσωμάτωση απαιτεί ταχεία αλλαγή στη φιλοσοφία και στην κουλτούρα. Οι εταιρείες και οι εργαζόμενοι πρέπει να αλλάξουν τις συμπεριφορές και τις πεποιθήσεις τους, γι 'αυτό είναι πιο δύσκολο να συμβεί και ταυτόχρονα αξιοσημείωτο αν συμβεί. Οι επιχειρήσεις που είναι αρκετά γενναίες ώστε να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά την ένταξη και να

⁴³ (Mitchell et al., 2013)

⁴⁴ (Mitchell et al., 2015)

⁴⁵ (Bersin, 2015)

αντιμετωπίσουν την ποικιλομορφία ως πολιτιστικό ζήτημα θα επωφεληθούν σημαντικά μακροπρόθεσμα.»⁴⁶

2.6 Η Δέσμευση και το πάθος των εργαζομένων

Στη λογοτεχνία, υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί ορισμοί της αφοσίωσης (engagement) των εργαζομένων. Παρόλα αυτά, ένας γενικός ορισμός της αφοσίωσης και δέσμευσης των εργαζομένων θα μπορούσε να είναι «ο βαθμός στον οποίο ένας εργαζόμενος καταβάλλει διακριτή προσπάθεια ώστε να ευθυγραμμιστεί και να ακολουθήσει τους εταιρικούς στόχους.»⁴⁷ Από την άλλη πλευρά, η δέσμευση είναι μια έννοια που τοποθετεί την ευελιξία, τη συνεχή βελτίωση και την αλλαγή στον πυρήνα της κουλτούρας ενός οργανισμού και επαναπροσδιορίζει τις σχέσεις των εργαζομένων και των εργοδοτών στον εργασιακό χώρο του 21^{ου} αιώνα.⁴⁸

Επιπλέον θα μπορούσαμε να ορίσουμε την δέσμευση κάτω από τρία πλαίσια. Σε ορθολογικό πλαίσιο είναι το πόσο καλά καταλαβαίνει το ρόλο και τις ευθύνες του ο εργαζόμενος, σε συναισθηματικό πλαίσιο πόσο πάθος μπορεί αν ενσωματώσει στην εργασιακή του καθημερινότητα και τέλος από την πλευρά της παρακίνησης πόσο διαθέσιμος είναι να καταβάλει διακριτή προσπάθεια να ξεπεράσει την απόδοσή του.

Ο Neugebauer (2008) τόνισε ότι η δέσμευση των εργαζομένων δεν είναι κάτι νέο, αλλά βασίζεται σε παραδοσιακές προσεγγίσεις της διαχείρισης του ανθρώπινου κεφαλαίου, όπως το κίνητρο, το ηθικό και η αφοσίωση (commitment). Επισημαίνει επίσης ότι «οι επιχειρήσεις και οι οργανώσεις έχουν καλύτερες επιδόσεις όταν επικεντρώνονται στη δυναμική, στη δέσμευση, στη δημιουργικότητα και στην ικανότητα των ανθρώπων τους και όταν καθιστούν τα χαρακτηριστικά αυτά βασικά στις δραστηριότητές τους.»⁴⁹

Επιπλέον, ο Purcell (2003), όταν μελέτησε τις επιδράσεις στην απόδοση των εργαζομένων, ισχυρίστηκε ότι «υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης σημαίνουν μεγαλύτερη διακριτή προσπάθεια, δηλαδή υπεροχή στις επιχειρηματικές επιδόσεις, στη βελτίωση της πελατειακής εμπειρίας και στην αύξηση των εσόδων.»⁵⁰ Τα αποδεικτικά στοιχεία για τη στήριξη αυτής της θέσης εντοπίζονται και σε πρόσθετες

⁴⁶ (Bailey, 2014)

⁴⁷ (Abel et al., 2012)






⁴⁸ (Rees, Soane, & Truss, 2009)

⁴⁹ (Neugebauer, 2008)

⁵⁰ (Purcell, Kinnie, Hutchinson, Rayton, & Swart, 2003)

μελέτες που δείχνουν ότι οι οργανώσεις με υψηλό επίπεδο δέσμευσης και αφοσίωσης των εργαζομένων ξεπερνούν περισσότερο από τέσσερις φορές τους ανταγωνιστές τους στον ίδιο κλάδο και έχουν πολύ μικρότερο ποσοστό αποχώρησης των εργαζομένων τους.

Κάθε μία από αυτές τις θεωρητικές θέσεις συμβάλλει σημαντικά στο να αντιληφθούμε την έννοια της εμπλοκή και αφοσίωσης και τις επιπτώσεις τους στις συμπεριφορές και τις επιδόσεις των εργαζομένων. Οι MacLeod και Clarke (2009) στη μελέτη τους αναφέρονται στη δέσμευση ως μια ολιστική διαδικασία εντός του οργανισμού και όχι ως ένα μεμονωμένο γεγονός.

Simply Irresistible Organization™ model				
				
Meaningful work	Supportive management	Positive work environment	Growth opportunity	Trust in leadership
Autonomy	Clear and transparent goals	Flexible work environment	Training and support on the job	Mission and purpose
Select to fit	Coaching	Humanistic workplace	Facilitated talent mobility	Continuous investment in people
Small, empowered teams	Investment in development of managers	Culture of recognition	Self-directed, dynamic learning	Transparency and honesty
Time for slack	Agile performance management	Fair, inclusive, diverse work environment	High-impact learning culture	Inspiration
Cross-organization collaboration and communication				

Σχήμα 2 Οι 4 πυλώνες που επηρεάζουν την θετική εμπειρία των εργαζομένων. (Πηγή: Deloitte University Press)

Υπάρχει σκληρή δουλειά ώστε να αποφευχθεί η πτώση στην παγίδα που κάνουν ορισμένες οργανώσεις θεωρώντας πως η διεξαγωγή ενός ερωτηματολογίου και έρευνας αποτελεί από μόνη της engagement. Η έρευνα είναι χρήσιμη, αλλά είναι μόνο ένα βήμα της διαδικασίας.⁵¹

Μια ελαφρώς διαφορετική αντίληψη της εμπλοκής των εργαζομένων με μια βαθύτερη πλευρά είναι το πάθος των εργαζομένων. Ο ορισμός του πάθους των εργαζομένων μπορεί να είναι η θετική συναισθηματική στάση που είναι αποτέλεσμα πολλών

⁵¹ (MacLeod & Clarke, 2009)

συναισθηματικών παραγόντων. Αυτοί οι παράγοντες μπορεί να είναι τα συναισθήματα που σχετίζονται με τη δικαιοσύνη, τη συνεργασία, την ανάπτυξη, την αναγνώριση, την ομαδική εργασία, τις υγιείς σχέσεις των εργαζομένων. Αυτό το περιβάλλον μπορεί να συνθέσει συμπεριφορές που περιλαμβάνουν διακριτή προσπάθεια, εμπιστοσύνη και δέσμευση των εργαζομένων, κορυφαία απόδοση, χαμηλό ποσοστό αποχώρησης των εργαζομένων και αυξημένη παραμονή στην εταιρεία.⁵²

Ο Zigarmi (2009) ανέφερε ότι «το πάθος είναι πιο εκτεταμένη έννοια από τη δέσμευση. Περιλαμβάνει δέσμευση στην εργασία και δέσμευση στην οργάνωση και εξηγείται καλύτερα από τη θεωρία της κοινωνικής γνώσης και αξιολόγησης.⁵³ Σύμφωνα με την ερευνητική μελέτη, «τουλάχιστον οκτώ παράγοντες είναι υπεύθυνοι για την ανάδειξη του πάθους των εργαζομένων. Αυτά περιλαμβάνουν την ουσιαστική (meaningful) εργασία, την αυτονομία, την συνεργασία, την δικαιοσύνη, την αναγνώριση, την εξέλιξη της σταδιοδρομίας, την επαφή/σύνδεση με τους συναδέλφους και τους ηγέτες.»⁵⁴

Ταυτόχρονα στοιχεία για τη στήριξη αυτής της θέσης εντοπίζονται και στην πρόσφατη έκθεση έρευνας της Deloitte (2014). Σύμφωνα με την μελέτη, υπάρχει διαφορετική σημασία της έννοιας της δέσμευσης και του πάθους. Η δέσμευση είναι περισσότερο η αίσθηση της ευτυχίας. Ευτυχία με τις συνθήκες εργασίας και το περιβάλλον εργασίας, ευτυχία με τους συναδέλφους και τον προϊστάμενο, ευτυχία με την εταιρεία. Αυτό το συναίσθημα δεν οδηγεί απαραίτητως τον υπάλληλο να καταβάλλει επιπλέον προσπάθειες για να ξεπεράσει τις προσδοκίες. Ενώ από την άλλη πλευρά, το πάθος είναι ένα διαφορετικό και πολύ βαθύτερο συναίσθημα από την ευτυχία.⁵⁵

Επιπλέον, η μελέτη αναπτύσσει μερικές πρακτικές συμβουλές ώστε να καλλιεργήσει μια οργάνωση ταλαντούχους ανθρώπους και να τους κάνει πιο παθιασμένους. Πιο συγκεκριμένα, το κλειδί σύμφωνα με την μελέτη είναι η ανάπτυξη πολλαπλών και διαφορετικών δεξιοτήτων και συμπληρωματικών έργων με άλλους κλάδους, μέσω της δικτύωσης εντός της επιχείρησης και των πελατών, που προωθούν και δίνουν τη

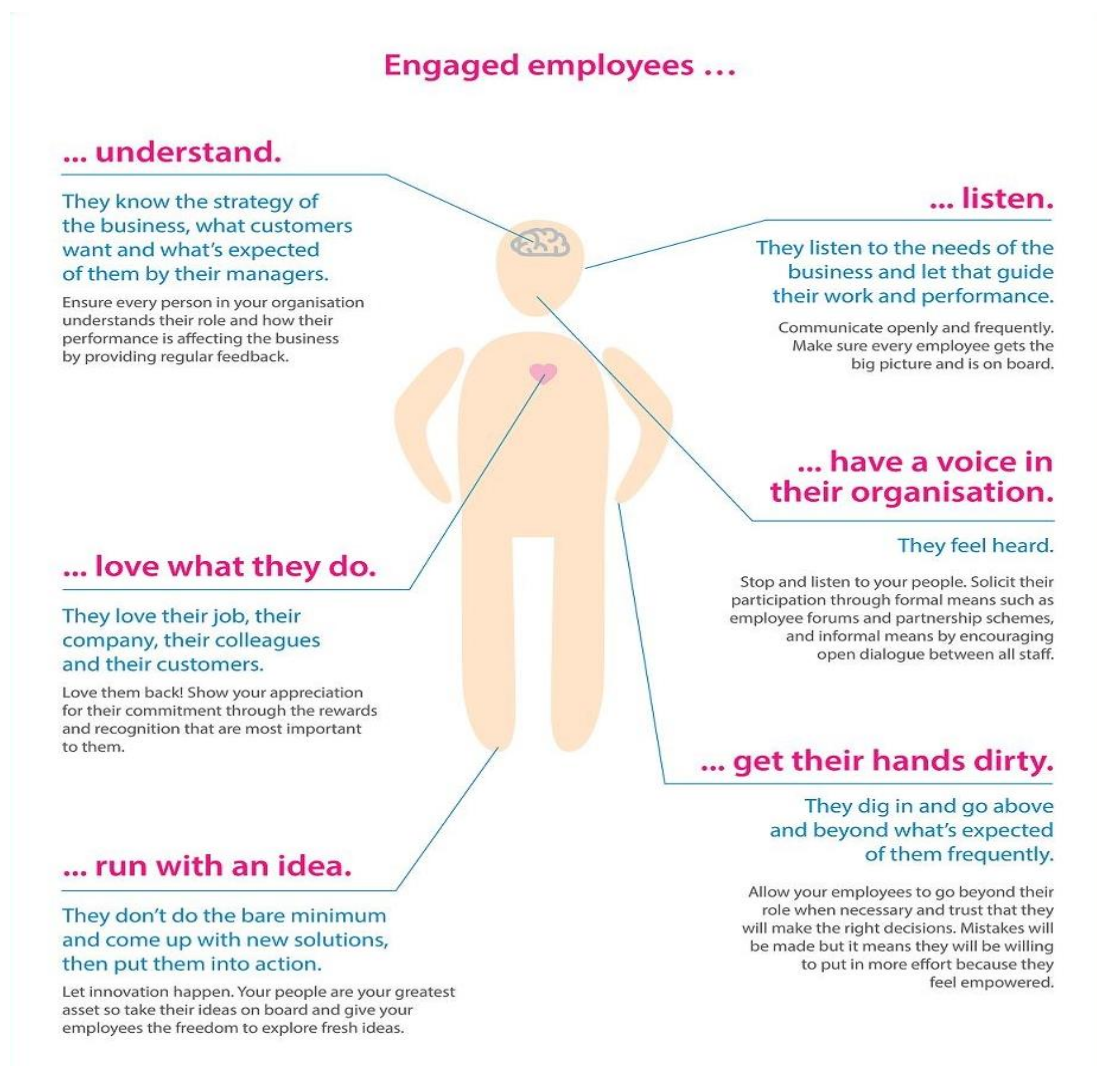
⁵² (Zigarmi, Nimon, Houson, Witt, & Diehl, 2009)

⁵³ (Zigarmi, Nimon, Houson, Witt, & Diehl, 2009)

⁵⁴ (Zigarmi, Houson, Witt, & Diehl, 2007)

⁵⁵ (Samoylova, Wooll, & Chen, 2014)

δυνατότητα στους εργαζόμενους να έχουν μεγαλύτερο αντίκτυπο και να συμμετέχουν στη συνολικότερη «εικόνα» της οργάνωσης.⁵⁶



Σχήμα 3 What an engage employee is.

2.7 Απλότητα (Simplicity)

Η απλότητα ή η απλούστευση της εργασίας είναι μία από τις σημαντικότερες τάσεις και προκλήσεις του ανθρώπινου κεφαλαίου σύμφωνα με όλες τις τελευταίες εκθέσεις έρευνας που σχετίζονται με το φάσμα του. Πιο συγκεκριμένα, οι εταιρείες εστιάζουν στην απλοποίηση των πραγμάτων για να αντιστρέψουν τη συνεχή οργανωτική πολυπλοκότητα, την αυξανόμενη υπερφόρτωση δεδομένων και το σύγχρονο αγχωτικό εργασιακό περιβάλλον. Η εφαρμοσμένη σκέψη, η ψηφιοποίηση και η

⁵⁶ (Samoylova, Wooll, & Chen, 2014)

χρήση της τεχνολογίας, καθίστανται κρίσιμα εργαλεία για τις οργανώσεις και τις λειτουργίες του HR για την απλοποίηση των συστημάτων, των διαδικασιών και των εργασιακών πρακτικών.⁵⁷

Οι Cristol και Sealey (2000) ανέφεραν τα οφέλη της απλότητας στην οικοδόμηση ισχυρότερων σημάτων και στην ενδυνάμωση της εμπιστοσύνης των εμπορικών σημάτων. Αυτή η προσέγγιση μπορεί να οδηγήσει «σε μια πελατειακή εμπειρία που στοχεύει στη μείωση του άγχους των πελατών, καθώς οι περισσότερες από τις δυσκολίες που μπορούν να προκύψουν, σε οποιαδήποτε βιομηχανία, μπορούν να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά.» «Εκτός από ότι παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η ικανότητα της απλότητας να μειώνει το στρες μπορεί ταυτόχρονα να ωφελήσει τους πελάτες και τους ανθρώπους της οργάνωσης. Επιπλέον, όταν η απλότητα μεταφράζεται σε simplicity management, προσφέρει μια πιο εξορθολογισμένη οργάνωση και αποτελεσματικότερη διαχείριση του brand.»⁵⁸

Ο Ron Ashkenas (2013), όταν μελέτησε την απλότητα στο εργασιακό περιβάλλον, υποστήριξε την ανάγκη να γίνει η απλότητα μια βασική στρατηγική οποιασδήποτε οργάνωσης. «Η απλότητα είναι ένας συνδυασμός στρατηγικών που ταυτόχρονα πρέπει να επικεντρωθεί στην απλούστευση του εργασιακού περιβάλλοντος, στη μείωση του φόρτου εργασίας, στην εξάλειψη των βημάτων της διαδικασίας και στη σχεδίαση νέων εφαρμογών που δεν απαιτούν σημαντική χρήση ή κατάρτιση και παρέχουν αξία στις επιχειρήσεις.»⁵⁹

Προς αυτή την κατεύθυνση, ο Tim Brown (2009) στη μελέτη του, εισάγει την προσέγγιση του σχεδιασμού σκέψης (Design thinking) και την απλούστευση της διαδικασίας. Το Design thinking είναι ένας νέος τρόπος συνδυασμού εμπειρογνομώνων των διαδικασιών, σχεδιαστών και επαγγελματιών που σχεδιάζουν λιτές ροές και εύχρηστα και λειτουργικά συστήματα. Ο νέος ρόλος του HR είναι να οδηγήσει την οργάνωση στην κατάργηση των περιττών βημάτων και στη χρήση σχεδιασμού και εφαρμοσμένης σκέψης για να δημιουργηθούν αρκετές ροές διαδικασιών και να δοθεί η δυνατότητα στους εργαζόμενους να ολοκληρώσουν τη δουλειά τους.⁶⁰

⁵⁷ (Bersin, 2015)

⁵⁸ (Cristol & Sealey, 2000)

⁵⁹ (Ashkenas, 2013)

⁶⁰ (Brown, 2009)

Αναμφισβήτητα, «η πολυπλοκότητα μπορεί να οδηγήσει σε ένα οργανωτικό περιβάλλον που θα βλάψει την δέσμευση των εργαζομένων, θα μειώσει την ποιότητα και θα επηρεάσει αρνητικά την καινοτομία και την εξυπηρέτηση των πελατών. Από την άλλη πλευρά, η απλότητα συγκλίνει με έναν νέο τρόπο που προσφέρει σημαντικές ευκαιρίες για να ξεπεραστεί οποιαδήποτε δυσκολία και οι άνθρωποι να επικεντρωθούν σε ότι έχει σημασία.»⁶¹

2.8 Talent and People analytics

Η συλλογή και ανάλυση στοιχείων που αφορούν τα ταλέντα και τους ανθρώπους (talent and people analytics) έχουν μπει σε προτεραιότητα προκειμένου να κατανοηθούν πλήρως όλες οι πτυχές του ανθρώπινου δυναμικού και να αποκτήσουν οι επιχειρήσεις το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα.⁶² Στόχος της χρήσης αυτών των αναλυτικών στοιχείων είναι να ανακαλύψουν τρόπους οι επιχειρήσεις να αναπτυχθούν με το να γίνουν πιο έξυπνες και όχι με το να μεγαλώσουν σε μέγεθος.

Ο Sullivan (2013) υποστήριξε ότι η χρήση της επεξεργασίας των στοιχείων αυτών είναι ο πιο ουσιαστικός τρόπος να ληφθούν οι αποφάσεις που διαχειρίζονται το ανθρώπινο κεφάλαιο. Το HR χρειάζεται μια στροφή από την παραδοσιακή εξάρτηση από τις σχέσεις και τις συμπεριφορές στην αναλυτική λήψη αποφάσεων. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων πρέπει να βασίζεται στην ανάλυση δεδομένων και πληροφοριών. Είναι καιρός το HR να κάνει την αλλαγή και από το να οικοδομεί μόνο σχέσεις να μετατραπεί σε απαραίτητο συνεργάτη που θα λαμβάνει επιχειρηματικές αποφάσεις χρησιμοποιώντας ισχυρές αναλύσεις δεδομένων ανθρώπων και ταλέντων.⁶³

Σύμφωνα με τον Bersin (2013), υπάρχουν μερικά εύκολα βήματα για την οικοδόμηση μιας επιτυχημένης λειτουργίας χρήσης αναλυτικών στοιχείων. Τα βασικά στοιχεία για να επιτευχθεί η αλλαγή αυτή είναι η κατανόηση των δεδομένων και των συστημάτων του οργανισμού, η επίλυση τυχόν ζητημάτων ποιότητας των δεδομένων αυτών και η αξιοπιστία με όλα τα ενδιαφερόμενα μέλη. Τα επόμενα βήματα είναι να αναπτύξουμε το σωστό σύνολο δεξιοτήτων στις διαδικασίες αυτές, τη κατάλληλη διαδικασία αποθήκευσης και επεξεργασίας των δεδομένων ώστε να υπάρχει μια ενοποιημένη

⁶¹ (Bersin, 2015)

⁶² (Bersin, 2015)

⁶³ (Sullivan, 2013)

εικόνα τους, και τέλος τα κατάλληλα εργαλεία για να αφομοιωθεί η διαδικασία από τους προϊσταμένους.⁶⁴

Όπως αναφέρεται στην τελευταία έκθεση του ανθρώπινου δυναμικού της Deloitte (2016), οι ώριμες και ικανές επιχειρήσεις είναι πιθανότερο να βελτιώσουν τις πρόσληψης ταλέντων, την αποτελεσματικότητα του σχεδιασμού διαδοχής, να πραγματοποιήσουν μειώσεις κόστους και κέρδη απόδοσης. Με τη χρήση των στοιχείων ανάλυσης των δεξιοτήτων, υπάρχει ένα νέο ισχυρό εργαλείο στο χαρτοφυλάκιο του HR που λαμβάνει τις σωστές αποφάσεις για τους ανθρώπους, βελτιώνει την κινητικότητα των ταλέντων και τοποθετεί τα σωστά άτομα στις σωστές θέσεις με το σωστό κόστος.⁶⁵

Αυτό που είναι αρκετά προφανές είναι πως «τα δεδομένα είναι το κλειδί για την επίλυση πολλών προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι οργανώσεις σήμερα στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Οι επιχειρήσεις που είναι οι ηγέτες στη χρήση των αναλυτικών στοιχείων των ταλέντων μπορούν να ξεπεράσουν τις αποδόσεις των ανταγωνιστών τους τα επόμενα χρόνια.»⁶⁶

2.9 Σχεδιασμός του εργατικού δυναμικού

Ο στρατηγικός προγραμματισμός του ανθρώπινου κεφαλαίου είναι η ευκαιρία για τα σύγχρονα επιχειρηματικά περιβάλλοντα να εξασφαλίσουν ένα ευέλικτο εργατικό δυναμικό. Όπως αναφέρεται σε όλες τις νέες εκθέσεις για το ανθρώπινο κεφάλαιο, η ευελιξία ενός οργανισμού είναι η ικανότητα ανταπόκρισης και προσαρμογής που απαιτείται σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον. Οποιοσδήποτε οργανισμός του οποίου το εργατικό δυναμικό μπορεί εύκολα και γρήγορα να προσαρμοστεί σε όλες τις συνεχείς αλλαγές στις επιχειρηματικές συνθήκες, δημιουργεί ένα τεράστιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.⁶⁷

Η ιδέα του ευέλικτου (agile) οργανισμού εμφανίζεται τη δεκαετία του 1990 στη μεταποιητική βιομηχανία. Πιο συγκεκριμένα, ο ορισμός αναφέρεται στην ικανότητα γρήγορης, προβλέψιμης και έγκαιρης ανταπόκρισης στις αλλαγές και στις ευκαιρίες.

⁶⁴ (Bersin, 2015)

⁶⁵ (Bersin, John, Agarwal, Dimple, & Pelster, 2016)

⁶⁶ (Bersin, John, Agarwal, Dimple, & Pelster, 2016)

⁶⁷ (Mitchell et al., 2013)

Η ικανότητα να αντιμετωπίζει με επιτυχία άγνωστες απειλές και να μετασχηματίζεται προς όφελός του.⁶⁸

Σύμφωνα με την πρακτική των επιχειρήσεων του McKinsey (2015), «η πραγματική ευελιξία απαιτεί αλλαγές στην επιχειρησιακή σκέψη και στις ηγετικές ικανότητες. Μια αρχική προσέγγιση και ένα βήμα προς την κατεύθυνση του μετασχηματισμού σε ευέλικτη δομή, είναι η εξάλειψη της αβεβαιότητας και ο προσανατολισμός στην ανάπτυξη των ανθρώπινων ικανοτήτων. Η αποτελεσματική εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού του εργατικού δυναμικού είναι το βασικό στοιχείο μιας ευέλικτης οργάνωσης. Ο στρατηγικός προγραμματισμός του εργατικού δυναμικού δημιουργεί μια αλυσίδα αξίας εντός του οργανισμού ως προς την ικανοποίηση του πελάτη, την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης και την κερδοφορία της οργάνωσης.⁶⁹

Με τον ίδιο τρόπο, οι επιχειρήσεις, ενσωματώνοντας την ανάλυση της προσφοράς και ζήτησης του εργατικού δυναμικού στον στρατηγικό τους σχεδιασμό, εξασφαλίζουν τα 5 Rights. Δηλαδή τον σωστό αριθμό εργαζομένων, με τις σωστές ικανότητες και δεξιότητες, στη σωστή θέση, στο σωστό έργο και με το σωστό κόστος.⁷⁰ Για το λόγο αυτό, ο στρατηγικός προγραμματισμός του εργατικού δυναμικού βελτιώνει σημαντικά τις επιχειρήσεις και προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Συγκεκριμένα, «το κατάλληλο μέγεθος του εργατικού δυναμικού αυξάνει την αξία της επιχείρησης και μειώνει τα κόστη. Εξασφαλίζει ότι η επιχειρηματική στρατηγική θα επιτευχθεί. Ενισχύει την παραγωγικότητα μέσω της ευθυγράμμισης του εργατικού δυναμικού με το λειτουργικό μοντέλο. Εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα χρησιμοποιώντας ένα πιο εξειδικευμένο και καινοτόμο εργατικό δυναμικό. Υψηλότερη ποιότητα και έγκαιρη παράδοση στους πελάτες και, τέλος, μεγαλύτερη δέσμευση και παραμονή του προσωπικού με χαμηλότερα επίπεδα άγχους.»⁷¹

Η χρήση του όρου "5 Rights" εντοπίζεται σε μια ποικιλία εκθέσεων και άρθρων που σχετίζονται με τον στρατηγικό σχεδιασμό του εργατικού δυναμικού. Συγκεκριμένα, «το σωστό μέγεθος εξασφαλίζει ότι μια εταιρεία έχει τον σωστό αριθμό εργαζομένων στους κατάλληλους ρόλους και δαπανάται ο προϋπολογισμός που απαιτείται για την

⁶⁸ (Nagel & Dove, 1991)

⁶⁹ (McKinsey 2015)

⁷⁰ (HAY Group, 2012)

⁷¹ (HAY Group, 2012)

επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων. Το σωστό μέγεθος προσδιορίζει τις περιπτώσεις που υπάρχει περισσότερος πληθυσμός και τις ανεπάρκειες. Καθορίζει την ισορροπία μεταξύ του εργατικού δυναμικού όσον αφορά τη λήψη αποφάσεων και την εφαρμογή, στους έμπειρους και στους junior ρόλους. Το σωστό κόστος εξασφαλίζει το σημείο αναφοράς των αμοιβών και των ανταμοιβών, ποια είναι δηλαδή η κατάλληλη τιμή που αντιστοιχεί στις απαιτούμενες δεξιότητες. Ο σωστός χώρος εξασφαλίζει ότι οι αναγκαίοι πόροι προσωπικού είναι διαθέσιμοι στη σωστή θέση για να καλύψουν τον τρέχοντα και μελλοντικό φόρτο εργασίας. Το σωστό σύνολο δεξιοτήτων αξιολογεί τα κενά στις ικανότητες και των στοιχείων που θα χρειαστούν για την επίτευξη των μελλοντικών στόχων.»⁷²

Ο Vorhauser Smith (2015) τόνισε ότι σήμερα το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον βρίσκεται σε έναν συνεχή πόλεμο για τα κορυφαία ταλέντα. Ο στρατηγικός σχεδιασμός του εργατικού δυναμικού είναι ένα σημαντικό εργαλείο στο χαρτοφυλάκιο του HR, καθώς μπορεί να διασφαλίσει και να πιστοποιήσει ότι οι στρατηγικές διαχείρισης των ανθρώπων και των ταλέντων είναι αποτελεσματικές και ευθυγραμμίζονται με τους επιχειρηματικούς στόχους. Ο σχεδιασμός του εργατικού δυναμικού σχεδιάζει τις κύριες δραστηριότητες που προβλέπουν, αναλύουν και προετοιμάζουν τις ανάγκες της επιχείρησης. Η ευελιξία του επιχειρηματικού περιβάλλοντος είναι αυτή που θα επιτρέψει στις επιχειρήσεις να αποκτήσουν, να παρακινήσουν, να εμπνεύσουν και να διατηρήσουν τα ταλέντα τους.⁷³

Αυτή η προσέγγιση είναι παρόμοια με την θεωρία ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός του εργατικού δυναμικού είναι το πιο ισχυρό εργαλείο μόνο αν ο οργανισμός έχει πρόσβαση σε ισχυρά ποσοτικά και ποιοτικά δεδομένα. Οι πληροφορίες και τα προσωπικά στοιχεία εντοπίζονται κυρίως μέσω δεδομένων μισθοδοσίας με ποικίλα ποσοτικά αρχεία δεδομένων, συμπεριλαμβανομένων των δημογραφικών στοιχείων όπως το φύλο, η ηλικία και η τοποθεσία. Επιπλέον, υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία σχετικά με τους μισθούς, τις παροχές, το ιστορικό του οργανισμού σε ρόλους και την εμπειρία και την απασχόληση. Τα ποιοτικά στοιχεία μπορούν να εξαχθούν από τα συστήματα διαχείρισης ταλέντων. Αυτός ο τύπος δεδομένων σχετίζεται συνήθως με την απόδοση και τις αξιολογήσεις, το ιστορικό της κατάρτισης, το αναπτυξιακό

⁷² (Abel , 2012)

⁷³ (Vorhauser-Smith, 2015)

σχέδιο, την εξέλιξη και τις προτιμήσεις κινητικότητας μαζί με τα σχέδια σταδιοδρομίας.⁷⁴

Ο Bersin (2015) υποστήριξε ότι με τη χρήση δεδομένων, με έξυπνο και πολύπλευρο τρόπο, είναι εύκολο να εντοπιστούν τα δυνατά σημεία, οι αδυναμίες και οι ευκαιρίες του σημερινού εργατικού δυναμικού της εταιρείας. Είναι πιο εύκολο να εντοπιστούν τα κενά στις δυνατότητες και τις ικανότητες, να εξασφαλιστεί ο αγωγός ηγεσίας ή να κατανοηθεί η μελλοντική ισχύς της ηγεσίας. Η μεγάλη πρόκληση είναι να διατηρηθεί η ακεραιότητα και η αξιοπιστία των βάσεων δεδομένων καθώς το μίγμα γίνεται όλο και πιο σύνθετο και αυξάνεται καθώς αυξάνεται και το εργατικό δυναμικό. Σήμερα, πολύ λίγες εταιρείες έχουν την ικανότητα να εφαρμόσουν αποτελεσματικό στρατηγικό σχεδιασμό του εργατικού δυναμικού, λόγω των πολύ κρίσιμων αναλυτικών και ερμηνευτικών δεξιοτήτων που απαιτούνται για τη μετατροπή των δεδομένων σε σημαντικά αποτελέσματα για την επιχείρηση. Χωρίς την ύπαρξη σημαντικών αναφορών, οι ηγέτες των επιχειρήσεων δεν μπορούν να βασιστούν στις πληροφορίες για να τις χρησιμοποιήσουν για να λάβουν αποτελεσματικές αποφάσεις.⁷⁵

2.10 Ο μελλοντικός ρόλος του HR στις επιχειρήσεις

«Μία από τις μεγαλύτερες ευκαιρίες του ανθρώπινου δυναμικού είναι να είναι ένας σεβαστός συνεργάτης και εσωτερικός σύμβουλος, αναπτύσσοντας την ικανότητα της οργάνωσης εστιάζοντας στο ταλέντο.»⁷⁶ Ταυτόχρονα, όπως τόνισε ο Vosburgh (2009), «υπάρχουν επιχειρήσεις που εκτελούν τον παλιό ρόλο του HR ως διοίκηση προσωπικού και πολιτική αστυνομία, ενώ ορισμένες άλλες εταιρείες θεωρούν τον ρόλο του HR πιο στρατηγικό όσον αφορά στη διαχείριση ταλέντων, στον προσανατολισμό στα εταιρικά αποτελέσματα, στην υλοποίηση και στη ευθυγράμμιση με την στρατηγική της επιχείρησης.»⁷⁷

Ειδικότερα, ο Kahnweiler (2006) εντόπισε ορισμένες βασικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού στο περιβάλλον των δραστηριοτήτων τους. Η έλλειψη εξουσίας και η επιρροή που απαιτείται στο επίπεδο του διοικητικού συμβουλίου. Το HR συχνά κατηγορείται ότι επικεντρώνεται περισσότερο στα διοικητικά καθήκοντα παρά στη συμμετοχή σε στρατηγικές αποφάσεις. Οι ηγέτες των ανθρώπινων πόρων στερούνται οράματος και στρατηγικής διορατικότητας, είναι ευπαθείς και θεωρούνται τρωτοί. Ο Διευθυντής του Ανθρώπινου Δυναμικού (HR Director) θα πρέπει να μετατρέψει το ρόλο του σε στρατηγικό εταίρο

⁷⁴ (Loden & Rosener, 1991)

⁷⁵ (Bersin, 2015)

⁷⁶ (Vosburgh, 2012)

⁷⁷ (Vosburgh, 2012)

του Διευθύνοντος Συμβούλου ως Προϊστάμενος του Ανθρώπινου Δυναμικού (Chief Human Resources Officer - CHRO).⁷⁸

Ο Bersin (2016) υπογραμμίζει ότι το ανθρώπινο δυναμικό χρειάζεται μετασχηματισμό όσον αφορά την επιχειρηματική καινοτομία και τη διαχείριση ταλέντων για να αρχίσει να προσφέρει επιχειρηματική αξία. Οι οργανισμοί κινούνται γρήγορα στη διάσταση μετασχηματισμού του ανθρώπινου κεφαλαίου με αποτέλεσμα το HR είναι στο μικροσκόπιο όσον αφορά τις δεξιότητες και τις ικανότητες, και στο να επανεξετάσει τις σχέσεις με τους ενδιαφερόμενους της εσωτερικής επιχείρησης. Μια ευέλικτη (agile) οργάνωση λειτουργεί παράλληλα με ένα ευέλικτο ανθρώπινο δυναμικό που θα μπορέσει να την μετασχηματίσει σε μια ολοκληρωμένη επιχειρηματική μονάδα, που θα έχει τα δεδομένα, τις ικανότητες και τη βαθιά εξειδίκευση να προσελκύσει, να διατηρήσει και να αναπτύξει ταλέντα. Για το σκοπό αυτό, απαιτείται ένα νέο οργανωτικό μοντέλο για το HR και μια τεράστια ανακατάταξη των ανθρώπων που το απαρτίζουν.⁷⁹

Επιπλέον στοιχεία που υποστηρίζουν τη θέση αυτή μπορούν να βρεθούν στην έκθεση McKinsey, που μελετά τον σημερινό ρόλο του HR. Ειδικότερα, πολλοί παράγοντες συγκλίνουν στο ότι το HR θα πρέπει να επανεφεύρει και να επανεξετάσει τις προτεραιότητες του ώστε να ευθυγραμμιστεί με τις επιχειρηματικές προτεραιότητες. Μερικοί από αυτούς τους παράγοντες που αναφέρονται παραπάνω είναι ο πόλεμος για τα ταλέντα, καθώς οι ανώτεροι ηγέτες των επιχειρήσεων ανησυχούν περισσότερο για την εύρεση ταλέντων από ποτέ μαζί με την ανάγκη να ευθυγραμμιστούν οι οργανισμοί με τα παγκόσμια επιχειρηματικά μοντέλα και τις τεχνολογίες Cloud. Η συμβολή στην επιχειρησιακή στρατηγική είναι σημαντική δεδομένου ότι το HR θα πρέπει να είναι ο ηγέτης στον καθορισμό του εύρους των διατηρούμενων επιχειρησιακών ρόλων και με τη χρήση νέων πλατφορμών HR και μεγαλύτερης πρόσβασης στα δεδομένα, να μπορεί να εφαρμόσει την επιστήμη στις επιχειρηματικές αποφάσεις.⁸⁰

Ταυτόχρονα, λόγω της εξαιρετικά ανταγωνιστικής παγκόσμιας αγοράς, οι εργαζόμενοι έχουν πλέον την εξουσία επιλογής, αναγκάζοντας το HR να επανασχεδιάσει τις πρακτικές και τα προγράμματα ταλέντου του, καθώς το εργατικό δυναμικό είναι πολύ απαιτητικό. Όλα τα παραδοσιακά εργαλεία και οι πρακτικές του HR, όπως ο σχεδιασμός διαδοχής, τα αναπτυξιακά σχέδια και η διαχείριση των επιδόσεων, απαιτούν πλήρη μετασχηματισμό, επιτρέποντας στο HR να εγκαταλείψει τις παλιές, ξεπερασμένες πρακτικές και να προσφέρει πιο καινοτόμες λύσεις ευθυγραμμισμένες με την επιχειρηματική στρατηγική.⁸¹

Με το ίδιο σκεπτικό, «το HR αναγκάζεται να επαναπροσδιορίσει τον ρόλο του από έναν πάροχο υπηρεσιών σε έναν δημιουργό και χτίστη ταλέντων. Επιπλέον, το HR θα πρέπει να μετατοπιστεί από μια ομάδα γενικευμένων σε μια ομάδα εξειδικευμένων συμβούλων επιχειρήσεων και, τέλος, οι ικανότητες του, όπως η

⁷⁸ (Kahnweiler, 2006)

⁷⁹ (Bersin, John et al., 2016)

⁸⁰ (Abel, 2012)

⁸¹ (Abel, 2012)

επαγγελματική ανάπτυξη και η έρευνα, θα πρέπει να βρεθούν στην κορυφή της ατζέντας του.»⁸²

Ο Peter Cappelli (2015) τόνισε ότι «το HR, όπως και κάθε άλλη λειτουργία της οργάνωσης, πρέπει να αποδείξει την ύπαρξή του προσφέροντας αξία στην επιχείρηση με έναν απτό και ουσιαστικό τρόπο. Το HR πρέπει να είναι μπροστά σε κάθε ένα από τα ζητήματα που σχετίζονται με το ανθρώπινο κεφάλαιο, να συμβουλεύσει για τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα πρέπει να χειριστεί το έργο και να παράσχει αποδείξεις πίσω από τις κατευθύνσεις του.»⁸³

Ο νέος ρόλος του HR είναι να δημιουργήσει στρατηγικές ικανότητες. Η προσπάθεια βασίζεται σε έξι βασικές απαιτήσεις. Η ανάγκη ευθυγράμμισης με τις επιχειρήσεις, η στόχευση στα σωστά πράγματα, η ισορροπία ανάμεσα στην τυποποίηση (standardization) και τη διαφοροποίηση, η δημιουργία ενός ολοκληρωμένου οργανωτικού μοντέλου, η ρεαλιστική και αειφόρος εφαρμογή και τέλος η οικοδόμηση των ικανοτήτων του HR.⁸⁴

Πράγματι, η ευθυγράμμιση του HR με την επιχειρηματική στρατηγική είναι κρίσιμη και προστεθεί πραγματική αξία σε επίπεδο διοικητικών συμβουλίων. Οι επαγγελματίες του HR πρέπει να κατανοούν και να αξιοποιούν τις σχέσεις μεταξύ στρατηγικής, ανθρώπων και εργασίας. Το HR πρέπει να ευθυγραμμίσει τις σύγχρονες ανάγκες του ανθρώπινου κεφαλαίου της εταιρείας με μια ουσιαστική κατανόηση της επιχείρησης, που επηρεάζεται από διάφορους εξωτερικούς παράγοντες. Αυτοί οι παράγοντες ποικίλλουν και μπορεί να περιλαμβάνουν οικονομικές συνθήκες, ανταγωνιστές, τάσεις της βιομηχανίας, τάσεις της τοπικής αγοράς, νόμους και κανονισμούς, ή και τεχνολογικές εξελίξεις. Αυτή η επιχειρηματική κατανόηση πρέπει να μετατραπεί σε ισχυρό σχεδιασμό του εργατικού δυναμικού ώστε να προσφέρει αξία στις επιχειρήσεις.⁸⁵

Ομοίως, το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να επικεντρωθεί περισσότερο στα σωστά πράγματα και να αρχίσει να εξισορροπεί την τυποποίηση και τη διαφοροποίηση. Συγκεκριμένα, μόνο να κατανοήσει τη σχέση και το βαθμό ανάμεσα στις βασικές υπηρεσίες που παρέχει το HR και τις προηγμένες πρακτικές του, θα καταφέρει να γίνει ένας στρατηγικός εταίρος. Να αμφισβητήσει το status quo και να προσδιορίσει την εσωτερική άποψη. Οι πρόσθετοι πόροι πρέπει να επικεντρωθούν στην παροχή επιχειρηματικής στρατηγικής, επιτρέποντας στις λειτουργίες του HR να έχουν εμπορική διάθεση και να μπορούν να διεξάγουν επιχειρηματικές συζητήσεις σχετικά με την προστιθέμενη αξία και την απόδοση της επένδυσης.

Από την άλλη πλευρά, το γεγονός ότι το HR εστιάζει τα τελευταία χρόνια στο να εφαρμόζει τα λειτουργικά standards, το οδήγησε να αποτύχει στην κάλυψη των επιχειρησιακών αναγκών και στη δημιουργία περίπλοκων εσωτερικών οργανώσεων, λόγω έλλειψης τεχνολογίας και επιχειρησιακής αριστείας. Είναι σημαντικό να σημειωθεί, η ανάγκη δημιουργίας ενός υψηλού, ικανού και ευέλικτου HR τμήματος.

⁸² (Bersin, 2015)

⁸³ (Cappelli, 2015)

⁸⁴ (HAY Group, 2013)

⁸⁵ (Aguilar, 2012)

Στόχος είναι να αναπτυχθούν οι επαγγελματίες του στις απαιτούμενες επιχειρηματικές γνώσεις, ώστε να είναι σε θέση να μετατρέψουν το επιχειρηματικό περιβάλλον σύμφωνα με τις απαιτήσεις του ανθρώπινου κεφαλαίου, να προσελκύσουν και να ικανοποιήσουν τους εργαζόμενους και να κάνουν το HR έναν πραγματικό στρατηγικό παράγοντα.⁸⁶

Επιπλέον, ο ρόλος του Διευθυντή του HR είναι καθοριστικός για τη μεταμόρφωση της λειτουργίας του HR και γίνεται πιο απαιτητικός από ό,τι στο παρελθόν. «Οι σημερινοί CHRO πρέπει να είναι καινοτόμοι και να έχουν βαθιά επιχειρηματική κατανόηση για να μπορούν να σταθούν δίπλα στον CEO της εταιρείας. Ταυτόχρονα, ο CHRO πρέπει να γνωρίζει πώς να παρακινήσει και να ενώσει την ομάδα του HR και να την βοηθήσει να εξελιχθεί σε μια πιο δομημένη, προηγμένη και ολοκληρωμένη επιχειρηματική λειτουργία. Οι CHRO πρέπει επίσης να είναι ικανοί να υιοθετούν και να προωθούν την χρήση της τεχνολογία και των αναλυτικών στοιχείων (analytics), τα οποία αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της μελλοντικής επιτυχίας του HR.»⁸⁷ Οι λειτουργίες του HR πρέπει να είναι σε θέση να διαχειρίζονται και να αντιμετωπίζουν κρίσιμα επιχειρηματικά ζητήματα με μακροπρόθεσμες επιπτώσεις στο ανθρώπινο κεφάλαιο, με το να συνεργάζονται αποτελεσματικά με άλλα τμήματα του οργανισμού.⁸⁸

⁸⁶ (Aguilar, 2012)

⁸⁷ (Cappelli, 2015)

⁸⁸ (Vosburgh, 2012)

Κεφάλαιο 3. Μεθοδολογία

3.1 Επισκόπηση

Το παρόν κεφάλαιο περιγράφει τον ερευνητικό στόχο και τη φιλοσοφία, τους στόχους και τη στρατηγική που χρησιμοποιούνται στην έρευνα, τις μεθόδους συλλογής δεδομένων, τη διαδικασία ανάλυσης δεδομένων και την επίδραση των θεωρητικών υποθέσεων στις μεθοδολογικές επιλογές.

3.2 Σκοπός και Φιλοσοφία της Έρευνας

Σκοπός της μελέτης είναι η σύνδεση των επιτυχημένων στρατηγικών του HR που σχετίζονται με την πρόκληση του ανθρώπινου κεφαλαίου και του ρόλου της λειτουργίας του HR στο ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Ορισμένες στρατηγικές ανθρώπινου κεφαλαίου, όπως ανάπτυξη του διαδοχικού σχεδιασμού, η δέσμευση και το πάθος των εργαζομένων, ο δείκτης ποικιλομορφίας και η ενίσχυση των διαπολιτισμικών ικανοτήτων κλπ., μαζί με τον σημερινό ρόλο των λειτουργιών του HR, αναλύθηκαν στενά για να μετρήσουν τις επιπτώσεις τους στην απόδοση των οργανώσεων στην ελληνική αγορά. Η έρευνα προσπαθεί να εξακριβώσει το βαθμό επίδρασης και τη σημασία τους στο σημερινό πλαίσιο.

3.3 Στόχοι της έρευνας

Οι στόχοι αυτής της έρευνας είναι να:

- ✚ εξετάσω τις τρέχουσες στρατηγικές του HR που επικρατούν στο ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον και σχετίζονται με την πρόκληση του ανθρώπινου κεφαλαίου
- ✚ αξιολογήσω αυτές τις τρέχουσες στρατηγικές ανθρώπινου κεφαλαίου σύμφωνα με τη βιβλιογραφία
- ✚ και να εξετάσω τον σημερινό ρόλο του HR στο ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον και το βαθμό που επηρεάζει τις επιχειρήσεις να πετύχουν τους επιχειρηματικούς στόχους τους

3.4 Στρατηγική έρευνας

Η έρευνα διεξήχθη σχετικά με την πρόκληση του ανθρώπινου κεφαλαίου και τον σχετικό ρόλο των λειτουργιών του Ελληνικού Ανθρώπινου Δυναμικού να εκτιμήσουν την πρόκληση και την εξουσία των εταιρειών τους να ευδοκιμήσουν σε μια εποχή γρήγορων αλλαγών.

Η μελέτη διεξήχθη σε δύο φάσεις

- ✚ Φάση I - Συλλογή δεδομένων. Σύνταξη της έρευνας και συλλογή πρωτογενών δεδομένων. Τα πρωταρχικά δεδομένα είχαν τη μορφή online ερωτηματολογίου.
- ✚ Φάση II - Ανάλυση δεδομένων.

3.5 Τύπος δεδομένων

Δευτερογενή δεδομένα

Η δευτερογενής έρευνα περιελάμβανε πληροφορίες από τις πιο πρόσφατες εκθέσεις κυβερνητικών και αγορών σχετικά με τις ερευνητικές ερωτήσεις. Μια άλλη πρωταρχική πηγή δευτερογενών δεδομένων ήταν εμπορικά και ακαδημαϊκά περιοδικά, το Διαδίκτυο και σύγχρονα άρθρα.

Πρωτογενή δεδομένα

Τα πρωτογενή δεδομένα περιλάμβαναν περισσότερους από έναν τύπους δεδομένων και πηγές δεδομένων για να αποκτήσουν πλήρη και ολοκληρωμένη εικόνα του πλαισίου.

3.6 Συλλογή δεδομένων

Για τη συλλογή πρωτογενών δεδομένων χρησιμοποιήθηκε μια βασική προσέγγιση. Η συλλογή έγινε μέσω ερωτηματολογίου το οποίο σχεδιάστηκε σε φιλική μορφή και έθετε άμεσες και απλές ερωτήσεις. **(Παράρτημα 2)**

3.7 Ερωτηματολόγιο

Για την έρευνα το μέγεθος του δείγματος ήταν ($n = 66$) ερωτηθέντες. Η μελέτη περιελάμβανε ως επί το πλείστον στελέχη HR και διαχειριστές του ανθρώπινου δυναμικού και ζήτησε μέσω ηλεκτρονικής έρευνας μια σειρά ερωτήσεων με βάση τις δύο κύριες κατηγορίες της έρευνας. Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε μέσω προσωπικών μηνυμάτων και προσέγγιση τους από το Linked in. Οι ερωτηθέντες είχαν την έδρα τους στην Ελλάδα και οι εταιρείες τους κυμαίνονταν από μικρές έως μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες ή ελληνικές εταιρείες. **(Παράρτημα 2)**

Μια σημαντική πτυχή της έρευνας ήταν η δημιουργία ερωτηματολογίου και χρήση του Survey Monkey, ενός ερευνητικού εργαλείου βασισμένου στο διαδίκτυο, διευκολύνοντας τη διαδικασία παροχής απαντήσεων από τους ερωτώμενους καθώς και τη συλλογή και επεξεργασία των πληροφοριών. Το ερωτηματολόγιο περιελάμβανε 15 ερωτήσεις κλειστού τύπου, 5 δημογραφικές **(Παράρτημα 1)** και οι υπόλοιπες, διαμορφωμένες από τις διεθνείς εκθέσεις της Deloitte University Press και της McKinsey & Company στη διερεύνηση των στρατηγικών του HR που σχετίζονται με το ανθρώπινο κεφάλαιο και του ρόλου του στις παγκόσμιες αγορές.

3.8 Έρευνα και περιορισμοί

Στη φάση διεξαγωγής του ερωτηματολογίου της έρευνας, η φιλική σχέση μου με ορισμένα στελέχη του ανθρώπινου δυναμικού λόγω της τρέχουσας θέσης μου ως trainee στο τμήμα του HR ήταν ωφέλιμη για το σκοπό της έρευνας. Ταυτόχρονα τα προσωπικά μηνύματα με την αναλυτική περιγραφή του στόχου έκανε ευκολότερη την αποστολή τους και επίσης επέτρεψε στους ερωτηθέντες να μιλούν πιο ελεύθερα και ειλικρινά. Ταυτόχρονα, οι ερωτώμενοι ενημερώθηκαν ότι οι απαντήσεις τους αντιμετωπίζονται εμπιστευτικά και ότι αξιολογήθηκαν σε επίπεδο συνόλου και όχι ατομικά.

Η έρευνα έπασχε από μερικούς περιορισμούς. Η επιλογή των ερωτηθέντων που εκτέθηκαν στο ερωτηματολόγιο της έρευνας ίσως να περιλαμβάνει ένα βαθμό προκατάληψης που μπορεί να επηρεάσει το αποτέλεσμα.

Σημαντική παράμετρος είναι η εμπιστοσύνη του κοινού ότι η έρευνα πραγματοποιείται με τιμιότητα, με αμεροληψία, με αντικειμενικότητα και στηρίζεται στην πρόθυμη και χωρίς ανταλλάγματα συνεργασία του κοινού. Τα ερωτήματα που θα χρησιμοποιηθούν δεν θα ενοχλούν και δεν θα θίγουν τους ερωτώμενους

3.9 Ανάλυση δεδομένων

Η διαδικασία επιλογής δεδομένων δημιούργησε ένα σημαντικό αριθμό καταγεγραμμένων ερωτηματολογίων (66 απαντήσεις).

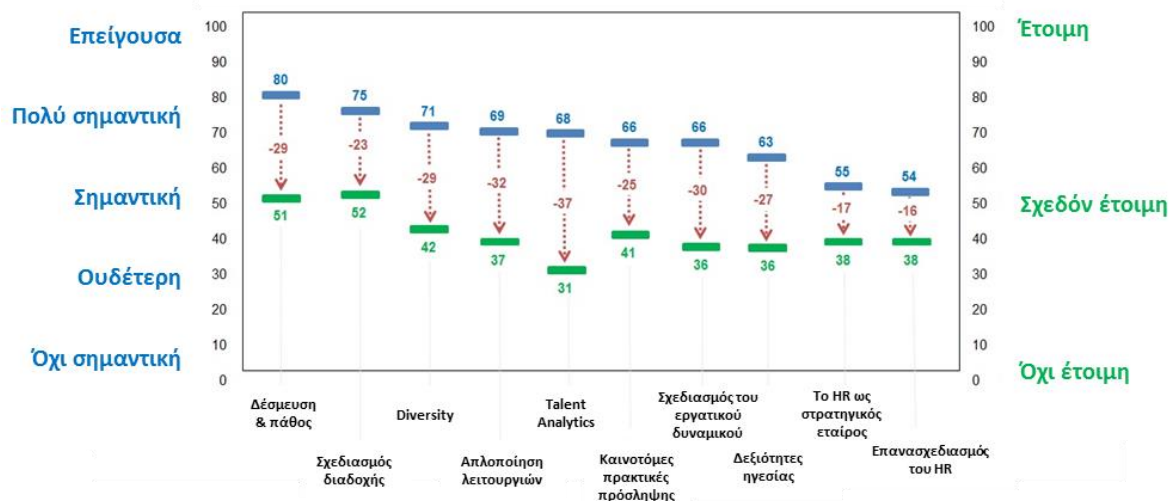
Το στάδιο της ανάλυσης δεδομένων πραγματοποιήθηκε μετά την τελευταία φάση συλλογής δεδομένων (ηλεκτρονική έρευνα) η οποία περιελάμβανε βασική στατιστική ανάλυση. Στο τελικό στάδιο διεξήχθη μια μετα-ανάλυση των αναδυόμενων προτύπων των ευρημάτων των δεδομένων που ελήφθησαν από τη μελέτη.

Κεφάλαιο 4. Αποτελέσματα

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζονται τα βασικά ευρήματα από τις διαδικασίες συλλογής δεδομένων. Δηλαδή οι απαντήσεις σχετικά με την πρόκληση του ανθρώπινου κεφαλαίου και τις σχετικές στρατηγικές και στη συνέχεια οι απαντήσεις που σχετίζονται με το ρόλο των λειτουργιών του ανθρώπινου δυναμικού στο ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον.

4.1 Η κατάσταση του ανθρώπινου κεφαλαίου

Η πρόκληση του ανθρώπινου κεφαλαίου είναι ένα ζήτημα που απασχολεί τις διοικήσεις των επιχειρήσεων σε παγκόσμια κλίμακα. Για το λόγο αυτό, η έρευνα ζήτησε από τους εμπλεκόμενους και επαγγελματίες του HR να εκτιμήσουν τη σημασία των στρατηγικών για το ανθρώπινο κεφάλαιο και να αξιολογήσουν πόσο αποτελεσματικά τα τμήματα των ανθρωπίνων πόρων μπορούν να ανταποκριθούν στις στρατηγικές αυτές. Από τις απαντήσεις, εντοπίζεται ένα "χάσμα ικανότητας" για κάθε στρατηγική. Ουσιαστικά μετρήθηκε η διαφορά ανάμεσα στο πόσο σημαντική είναι η κάθε στρατηγική και ταυτόχρονα πόσο έτοιμο είναι το HR να ενεργήσει ως προς την κατεύθυνση της κάθε στρατηγικής (βλ. Σχήμα 4).



Σχήμα 4 Σπουδαιότητα σε σχέση με την ετοιμότητα λήψης ενεργειών. (Πηγή: Ιδία επεξεργασία)

Οι ερωτηθέντες αξιολογούν το πόσο σημαντική είναι η κάθε στρατηγική σε κλίμακα πέντε σημείων: «επείγουσα», «πολύ σημαντική», «σημαντική», «ουδέτερη» και «όχι σημαντική». Αξιολογούν επίσης την «ετοιμότητα» της οργάνωσης σε κλίμακα τριών

σημείων: «έτοιμη», «σχεδόν έτοιμη» και «όχι έτοιμη». Αυτές οι αξιολογήσεις βαθμολογήθηκαν σε μια κλίμακα 0 έως 100 στην οποία το 0 αντιπροσωπεύει τον χαμηλότερο δυνατό βαθμό σπουδαιότητας / ετοιμότητας («όχι σημαντικό / όχι έτοιμο») και το 100 αντιπροσωπεύει τον υψηλότερο δυνατό βαθμό σπουδαιότητας / ετοιμότητας («επείγουσα / έτοιμη»). Χρησιμοποιώντας τις συνολικές απαντήσεις των ερωτώμενων για τη «σημαντικότητα» και την «ετοιμότητα», υπολογίστηκε ένα μέσο σταθμικό σκορ για κάθε μεταβλητή. Το *capability gap* είναι η διαφορά μεταξύ των βαθμών του δείκτη "σπουδαιότητας" και της "ετοιμότητας" για κάθε στρατηγική ανθρώπινου κεφαλαίου.

4.2 Μετρήσεις της σημαντικότητας-σπουδαιότητας

Με βάση τα στοιχεία του ερωτηματολογίου, η εμπλοκή των εργαζομένων και το πάθος τους αξιολογήθηκε ως το πιο σημαντικό ζήτημα συνολικά, με ένα δείκτη σημασίας 80. Οι λειτουργίες του HR αναγνωρίζουν την ανάγκη να ενεργήσουν για την ενίσχυση της αφοσίωσης και του πάθους των υπαλλήλων τους, δεδομένου ότι αντιμετωπίζουν μια παρατεταμένη κρίση διατήρησης των κορυφαίων ταλέντων τους καθώς και έλλειψη εμπλοκής και δέσμευσης των εργαζομένων (ο δεύτερος υψηλότερος δείκτης ετοιμότητας 51). Εντοπίζεται όμως ότι υπάρχει ένα σημαντικό χάσμα μεταξύ ετοιμότητας και σημασίας, καθώς η διαφορά μεταξύ των δύο δεικτών είναι το τρίτο υψηλότερο χάσμα συνολικά ίσον με μείον 29.

«Οι εργαζόμενοι είναι άνθρωποι και θέλουν να αντιμετωπίζονται ως άνθρωποι. Θέλουν να ξέρουν ότι έχουν σημασία. Έτσι, αν κάνουμε τους εργαζόμενους να αισθάνονται καλά, θα το επιστρέψουν στους πελάτες. Οι ευτυχημένοι υπάλληλοι οδηγούν σε πιο ευτυχημένους πελάτες» (HR Manager, Κ.).

Σύμφωνα με τις αξιολογήσεις της «σημαντικότητας», υψηλούς δείκτες συγκεντρώνουν επίσης η ανάγκη για αυξανόμενη ταλέντο εσωτερικά και η δημιουργία πλάνου διαδοχής, η ενδυνάμωση της ποικιλομορφίας και των διαπολιτισμικών διαφορών και με δείκτη 69 η ανάγκη για απλοποίηση των διαδικασιών/απλότητα στο πλαίσιο της εργασίας.

«Έχουμε τρέξει ένα πρόγραμμα απλοποίησης των διαδικασιών πέρυσι εστιάζοντας σε μικρά πράγματα που πρέπει να αλλάξουμε για να διευκολύνουμε την καθημερινή μας εργασία στο γραφείο αλλά δεν ήταν μεγάλη η επιτυχία του» (HR Manager, C.).

Η χρήση talent analytics αξιολογήθηκε ως η πέμπτη πιο πολύτιμη πρόκληση του ανθρώπινου κεφαλαίου. Υπήρξε, όμως, το μεγαλύτερο κενό μεταξύ του δείκτη «σπουδαιότητας» και «ετοιμότητας» με αρνητικό σκορ μείον 37.

«Όχι, δεν είμαστε ακόμα εκεί. Το HR στις επιχειρήσεις στη Ελλάδα και στη δική μας χρειάζεται να γίνει πιο ενημερωμένο και με περισσότερη επίγνωση στη χρήση talent analytics. Πρέπει να είναι σε συνεχή εκμάθηση και να παρέχει πραγματική επιχειρησιακή αξία, να προβλέπει τις ανάγκες ταλέντων, να καθορίζει τι λειτουργεί για να κλείσει τυχόν κενά ταλέντων και να είναι σε θέση να εστιάσει στην οικοδόμηση μελλοντικών ικανοτήτων των ταλέντου που συνδέονται με τους επιχειρηματικούς στόχους» (HRBP, V.)

Οι λιγότερο σοβαρές στρατηγικές ανθρώπινου κεφαλαίου σύμφωνα με τα στοιχεία των ερευνών ήταν η ανάπτυξη καινοτόμων τρόπων προσέλκυσης ταλέντων, η ανάπτυξη σχεδιασμού του εργατικού δυναμικού, ο σχεδιασμός αναπτυξιακών προγραμμάτων για κρίσιμες δεξιότητες ηγεσίας, ο μετασχηματισμός του HR σε ρόλο επιχειρηματικού εταίρου και τέλος η ανάγκη για επανεφεύρεση και επανεκπαίδευση του HR.

Προφανώς, το τμήμα του HR στο ελληνικό περιβάλλον απέχει πολύ από το να αποτελεί βασική λειτουργία στη διαδικασία λήψης αποφάσεων των οργανισμών. Ακόμη και αν οι τάσεις του ανθρώπινου κεφαλαίου και οι προκλήσεις του βρίσκονται πολύ ψηλά στην παγκόσμια κλίμακα, το HR, στερείται αυτοπεποίθησης και εμπιστοσύνης και δεν είναι σε θέση να επηρεάσει και να πείσει το διοικητικό συμβούλιο να επικεντρωθεί στην πρόκληση του ανθρώπινου κεφαλαίου.

4.3 Μετρήσεις της ετοιμότητας

Όσον αφορά την ετοιμότητα, το εύρος των δεικτών κυμαίνεται μεταξύ 31 και 52, δηλαδή το ελάχιστο και το μέγιστο σύνολο. Ο μικρότερος δείκτης εντοπίζεται στην εφαρμογή της χρήσης talents analytics, ωστόσο οι ερωτηθέντες δήλωσαν ότι είναι «κάπως έτοιμοι» να αυξήσουν την εμπλοκή και το πάθος των υπαλλήλων τους και να αυξήσουν τα ταλέντα στις οργανώσεις τους με τα υψηλότερα ποσοστά 51 και 52.

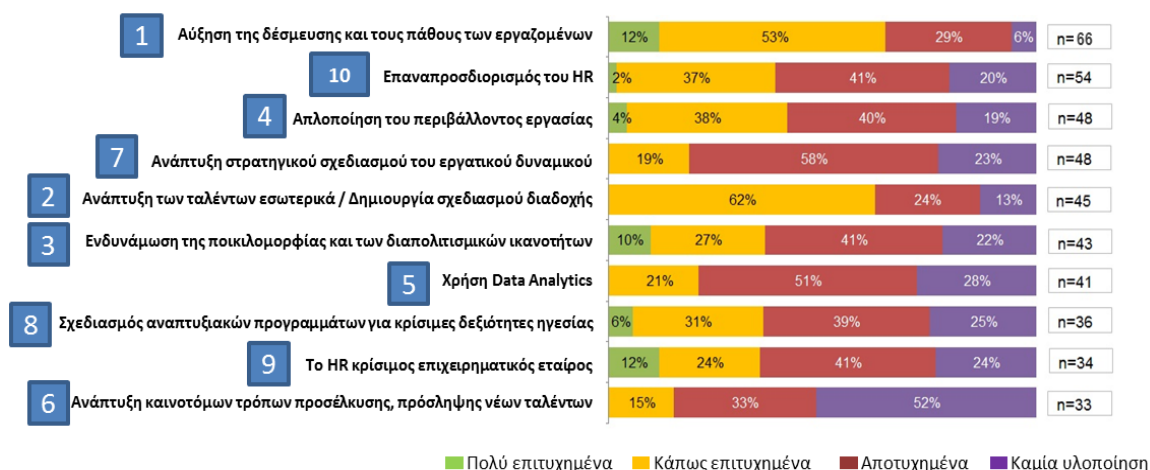
Το ελάχιστο κενό στη σημαντικότητα και στην ετοιμότητα εμφανίστηκε στις δυο στρατηγικές με τη χαμηλότερη σημαντικότητα. «το HR να γίνει πραγματικά

επιχειρηματικός εταίρος» και «επανασχεδιασμός του HR» με μείον 17 και μείον 16 βαθμούς αντίστοιχα. Προφανώς, οι λειτουργίες του HR επιβεβαιώνουν ότι αυτές οι στρατηγικές είναι λιγότερο σημαντικές σε σύγκριση με άλλες, αλλά είναι πιο έτοιμες να τις εφαρμόσουν.

Μετά την παραπάνω ανάλυση, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι το HR είναι έτοιμο να ενεργήσει σε όλες τις κρίσιμες προκλήσεις του ανθρώπινου κεφαλαίου με αθροίσματα ανάμεσα στο «σχεδόν έτοιμο» και «όχι έτοιμο». Ο δείκτης μέσης ετοιμότητας των 66 αιτηθεισών επιχειρήσεων είναι 40. Ομοίως, ο μέσος δείκτης του δείκτη «σπουδαιότητας» είναι 67. Είναι σαφές ότι, από την παραπάνω ανάλυση, το HR «αισθάνεται» ότι η πρόκληση του ανθρώπινου κεφαλαίου είναι μια σημαντική ή κρίσιμη πρόκληση που χρειάζεται να αντιμετωπίσουν, παρ'όλα αυτά, ομολογούν ότι δεν είναι έτοιμοι, ή είναι κάπως πρόθυμοι να το αντιμετωπίσουν.

4.4 Μετρήσεις επιτυχίας

Έχοντας εξετάσει την «σπουδαιότητα» ορισμένων στρατηγικών του ανθρώπινου κεφαλαίου και το πόσο έτοιμες είναι οι ομάδες του HR να ανταποκριθούν σε αυτές, θα εξετάσουμε τις πραγματικές περιπτώσεις που οι ομάδες του HR υλοποιούν τις πρωτοβουλίες για τον ανθρώπινο κεφάλαιο μαζί με το βαθμό εφαρμογής τους (βλ. σχήμα 5).



Σχήμα 5 Εφαρμοσμένες δράσεις στο πλαίσιο κάθε προτεραιότητας ανθρώπινου κεφαλαίου. (Πηγή: Ιδία επεξεργασία)

Το παραπάνω διάγραμμα απεικονίζει τον μέσο όρο των απαντήσεων σε δύο ερωτήσεις για τις 10 προγραμματισμένες στρατηγικές του ανθρώπινου κεφαλαίου.

- Έχει υλοποιήσει το HR σας πρωτοβουλίες για την αντιμετώπιση αυτών των στρατηγικών;
- Πόσο επιτυχημένα έχει ανταποκριθεί το HR σας σε αυτές τις στρατηγικές;

Οι απαντήσεις ταξινομούνται βάσει του μεγέθους του δείγματος που υπολογίζεται με το άθροισμα του αριθμού των απαντήσεων και τα μπλε πλαίσια υποδεικνύουν το δείκτη σπουδαιότητας. Οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να επιλέξουν μόνο τις στρατηγικές που είχαν εφαρμόσει στο παρελθόν.

Έτσι, η δέσμευση των εργαζομένων είναι αυτή που σύλλεξε τις περισσότερες απαντήσεις και είναι ταυτόχρονα από το Σχήμα 4 η πιο «σημαντική» στρατηγική. Άρα φαίνεται μια σαφή εστίαση και ένα συνεκτικό μήνυμα των προτεραιοτήτων του HR. Από την άλλη πλευρά, η δεύτερη στρατηγική κορυφαίας υλοποίησης είναι η λιγότερη σημαντική σύμφωνα με το δείκτη «σπουδαιότητας» που είναι η στρατηγική «Επαναπροσδιορισμός του HR».

Είναι προφανές ότι υπάρχει επείγουσα ανάγκη αξιολόγησης της «δέσμευσης των εργαζομένων» για τα HR τμήματα που λειτουργούν στο ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Με 53%, η υλοποίηση μέτρων προς την κατεύθυνση της ενδυνάμωσης της δέσμευσης των εργαζομένων, έχει βαθμολογηθεί ως «κάπως επιτυχημένη», λογικό καθώς σύμφωνα με τα παραπάνω αποτελέσματα υπάρχει σημαντικό κενό 29 μονάδων μεταξύ ετοιμότητας και σπουδαιότητας.

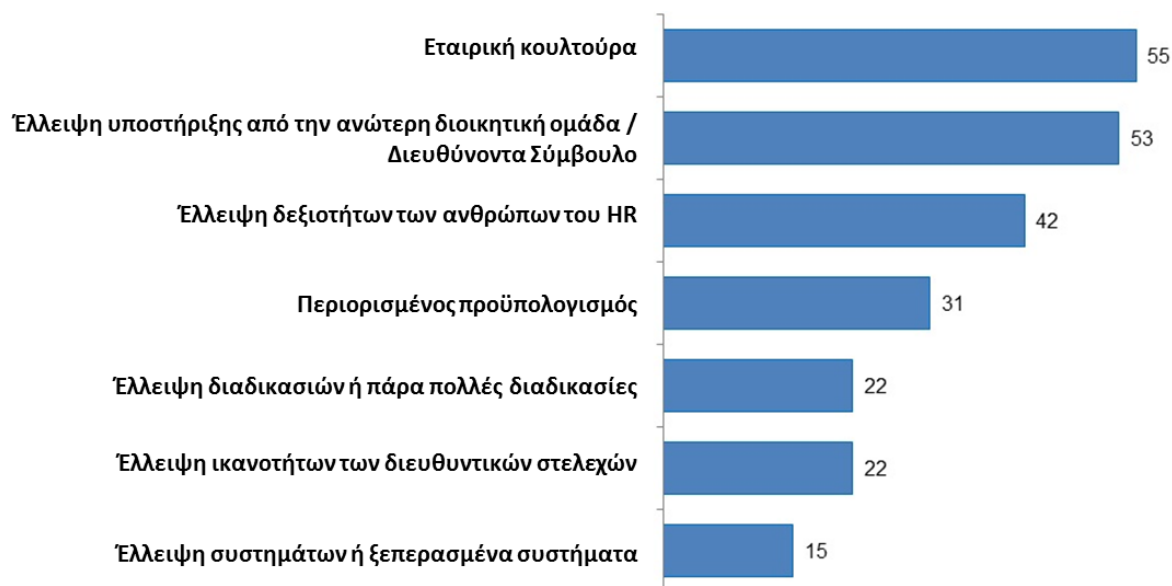
Παρόλο που σύμφωνα με την σπουδαιότητα η ανάγκη της επανεξέτασης και της μεταρρύθμισης του HR είναι στην δέκατη και τελευταία θέση, είναι κάτι που οι επιχειρήσεις και οι λειτουργίες του HR έχουν στην ημερήσια διάταξη τους.

Οι υπόλοιπες τρεις από τις 4 κορυφαίες σημαντικές στρατηγικές ταξινομούνται στην τρίτη, πέμπτη και έκτη θέση, αντίστοιχα, με σχεδόν τις μισές λειτουργίες HR να έχουν πραγματοποιήσει κάποια δραστηριότητα. Το μέσο ποσοστό του «πολύ επιτυχημένα» είναι 4%, ενώ ο μέσος όρος «κάπως επιτυχημένα» είναι 42%, λίγο υψηλότερος σε σύγκριση με το 40% της «αποτυχημένης» υλοποίησης.

Αναμφίβολα, το συνολικό ποσοστό της επιτυχημένης εκτέλεσης φαίνεται σήμερα προβληματικό. Το μέσο ποσοστό του «πολύ επιτυχημένα» είναι εξαιρετικά χαμηλό, μόνο 4% και δέκα φορές χαμηλότερο σε σύγκριση με την αντίθετη κατηγορία «αποτυχημένα» με μέσο ποσοστό 40%. Υπάρχει, ωστόσο, ένα επιπλέον σημείο που πρέπει να εξεταστεί. Όλοι οι ερωτηθέντες έχουν αναγνωρίσει την ανάγκη αντιμετώπισης της πρόκλησης του ανθρώπινου κεφαλαίου. Στην πραγματικότητα όμως, μόνο οι μισοί από αυτούς έχουν πραγματοποιήσει κάποια δραστηριότητα (όπως φάνηκε πριν από λίγο ως επί το πλείστον ανεπιτυχής) για την αντιμετώπιση του.

4.5 Εμπόδια στην επιτυχή εφαρμογή

Εάν δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η πρόκληση του ανθρώπινου κεφαλαίου και οι σχετικές στρατηγικές έχουν σημασία, γιατί είναι τόσο δύσκολο να εφαρμοστεί στην πράξη; Όπως έχουμε δει, παρά την προφανή σημασία, η έλλειψη εκτέλεσης μπορεί να κοστίσει πολύ στον οργανισμό. Το σχήμα 3 συνοψίζει τα κύρια σημεία που προέκυψαν από τα ερωτηματολόγια σχετικά με τα εμπόδια στην επιτυχή εφαρμογή των στρατηγικών για το ανθρώπινο κεφάλαιο.



Σχήμα 6 Εμπόδια στην επιτυχή εφαρμογή. (Πηγή: Ιδία επεξεργασία)

Η εταιρική κουλτούρα ξεχώρισε ρητά σε αυτό το θέμα, καθώς είναι αλληλένδετη η διάθεση για αλλαγές στις στρατηγικές με την αλλαγή στην εταιρική κουλτούρα. Η ένταση μεταξύ των νέων τρόπων και το παλαιών τρόπων είναι το βασικό ζήτημα που δεν επιτρέπει στις κουλτούρες να εξελίσσονται και να προσαρμόζονται στην αλλαγή.

Τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων δείχνουν ότι ένα σημαντικό ποσοστό των «πολιτισμών» των επιχειρήσεων δεν υποστηρίζει τις πρωτοβουλίες του ανθρώπινου κεφαλαίου. Η εφαρμογή μιας επιτυχημένης αλλαγής της εταιρικής κουλτούρας απαιτεί μια συντονισμένη προσπάθεια από όλη την εταιρεία, προς όλα τα επίπεδα της οργάνωσης, συχνά σε μια παρατεταμένη περίοδο.

Από την άλλη πλευρά, η αποτελεσματική εφαρμογή των στρατηγικών για το ανθρώπινο δυναμικό απαιτεί ευθυγράμμιση στο επίπεδο της επιχείρησης και υποστήριξη από τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, η έλλειψη υποστήριξης από την ανώτερη ομάδα ηγεσίας βρίσκεται στην κορυφή της λίστας αφού, χωρίς αυτήν, οι ερωτηθέντες αποτυγχάνουν ή κάπως αποτυγχάνουν να εκτελέσουν με επιτυχία τις πρωτοβουλίες που σχετίζονται με το ανθρώπινο κεφάλαιο στις οργανώσεις τους.

«Είναι διαφορετικό να μιλάμε για την πρόκληση ανθρώπινου κεφαλαίου και στη συνέχεια να συνειδητοποιούμε τι χρειάζεται για να προσαρμοστεί και αν εφαρμοστεί (Γενικός Διευθυντής, D.)»

Οι μισοί από τους ερωτηθέντες πιστεύουν ότι οι ομάδες του HR τους δεν έχουν τις απαραίτητες δεξιότητες για να αντιμετωπίσουν τις σύγχρονες προκλήσεις του επιχειρηματικού περιβάλλοντος για την παροχή καινοτόμων προγραμμάτων που σχετίζονται με το ανθρώπινο κεφάλαιο.

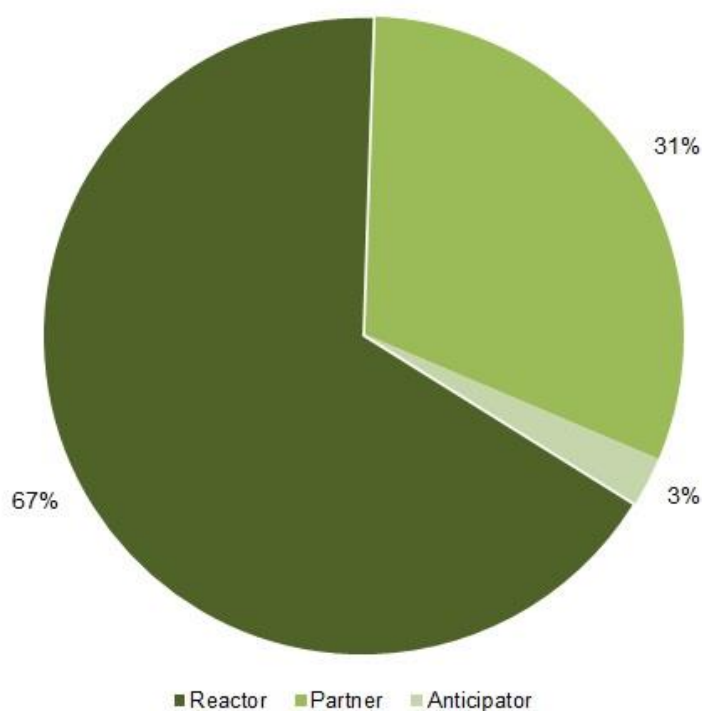
4.6 Η σημερινή κατάσταση του HR

Το δεύτερο τμήμα της έρευνας επικεντρώνεται περισσότερο στη θέση του HR στο ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Όπως είδαμε, σε όλο τον κόσμο ο ρόλος του HR μεταβάλλεται και επεκτείνεται ταχέως. Ταυτόχρονα, τα ευρήματά μας από την έρευνα που περιγράφηκε στο προηγούμενο τμήμα έδειξαν ότι ακόμα στο ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον υπάρχουν πολλοί τρόποι βελτίωσης της επιχειρηματικής

επιρροής του ανθρώπινου δυναμικού και προώθησης της πρόκλησης του ανθρώπινου κεφαλαίου και των σχετικών στρατηγικών.

Τα στοιχεία για τη στήριξη αυτής της θέσης μπορούν να βρεθούν και στα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων σχετικά με την αξιολόγηση της συνεισφοράς του HR στις επιχειρήσεις, τοποθετώντας το σε έναν από τους παρακάτω τρεις ρόλους (βλ. Σχήμα 7).

- Που αντιδρά (Reactor): Εξασφαλίζοντας τη συμμόρφωση με τις μεθοδολογίες και τις πολιτικές και παρέχοντας εργαλεία και συστήματα όταν του ζητηθεί.
- Που συνεργάζεται (Partner): Ανταλλάσσοντας ανοιχτά τις πληροφορίες που σχετίζονται με τα τρέχοντα ζητήματα και συνεργάζεται για την επίτευξη των αμοιβαίων στόχων.
- Που προβλέπει (Anticipator): Χρησιμοποιώντας δεδομένα για την πρόβλεψη των κενών στα ταλέντα, παρέχοντας ιδέες που συνδέουν το ταλέντο με τους επιχειρηματικούς στόχους.⁸⁹



Σχήμα 7 Ο κυρίαρχος ρόλος του HR. (Πηγή: Ιδία επεξεργασία)

⁸⁹ Development Dimensions International (2015)

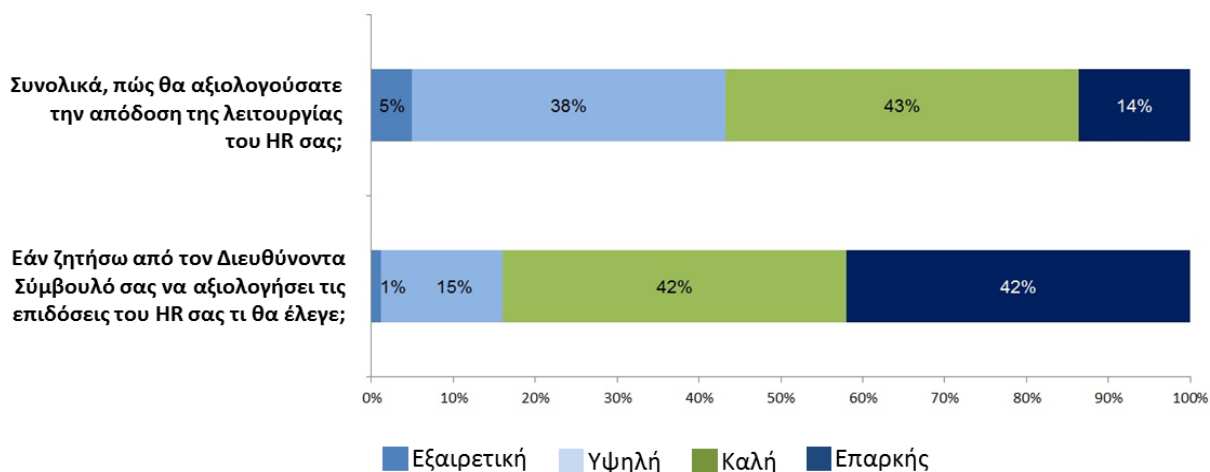
Περίπου δύο στους τρεις ερωτηθέντες πιστεύουν ότι η λειτουργία του HR στο ελληνικό επιχειρησιακό περιβάλλον εξακολουθεί να είναι το «τμήμα προσωπικού» και μόνο το 3% των απαντήσεων χαρακτηρίζει το HR ως ικανό να προβλέπει τα κενά στα ταλέντα, πράγμα που σημαίνει ότι το HR έχει μεγαλύτερη υπευθυνότητα για να διασφαλίσει ότι ο οργανισμός έχει τα απαιτούμενα ταλέντα στο μέλλον.

«Δεν υπάρχει HR στην εταιρεία μας. Αυτό που θα μπορούσαμε να περιγράψουμε ως HR είναι η μισθοδοσία και όλες οι διαδικαστικές δραστηριότητες για τους εργαζόμενους (Γενικός Διευθυντής)».

«Είμαστε περισσότερο στην πλευρά του εταίρου. Δεν διαθέτουμε τα απαιτούμενα εργαλεία ή τις δεξιότητες για να λειτουργούμε ενεργά και να προβλέπουμε τα κενά, αλλά έχουμε τις ικανότητες να κατανοούμε τις επιχειρηματικές ανάγκες και να παρέχουμε πολύτιμες υπηρεσίες στους ενδιαφερόμενους (HR Director).»

Μια εξίσου σημαντική πτυχή αυτού του ευρήματος μπορεί να αναλυθεί και στο επόμενο σύνολο ερωτήσεων (βλ. Σχήμα 8). Οι ερωτήσεις είναι:

- «Συνολικά, πώς θα αξιολογούσατε την απόδοση της λειτουργίας του HR σας;»
- «Εάν ζητήσω από τον Διευθύνοντα Σύμβουλό σας να αξιολογήσει τις επιδόσεις του HR σας τι θα έλεγε;»



Σχήμα 8 Οι βαθμολογίες των ερωτηθέντων για την απόδοση του HR τους. (Πηγή: Ιδία επεξεργασία)

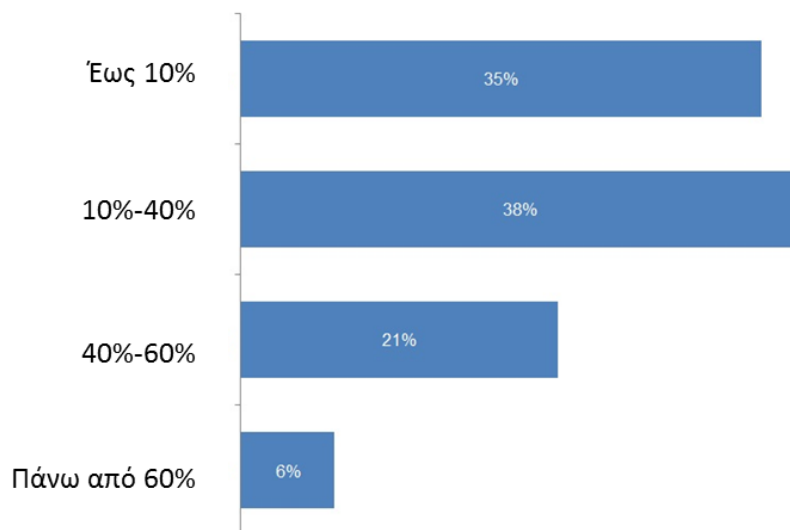
Οι ερωτηθέντες της έρευνας, τόσο τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού όσο και οι ηγέτες επιχειρήσεων συνεχίζουν δίνοντας τις βαθμολογίες τους για την απόδοση των

HR τμημάτων τους. Μόνο το 5% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι η απόδοση των λειτουργιών τους είναι εξαιρετική, ενώ σχεδόν το 60% των ερωτηθέντων βρίσκεται μεταξύ καλής και επαρκούς απόδοσης.

Ωστόσο, το ίδιο ερώτημα, βαθμολογώντας την απόδοση του HR χρησιμοποιώντας τη διάσταση του CEO, παρέχει ακόμη χαμηλότερη βαθμολογία. Τέσσερις ποσοστιαίες μονάδες μειώθηκε η βαθμολογία «εξαιρετικής απόδοσης», 23 ποσοστιαίες μονάδες μειώθηκε η υψηλή απόδοση και η επαρκής απόδοση αυξήθηκε στο 42%.

Για αυτούς τους λόγους, το HR χρειάζεται στρατηγική ανανέωση λόγω της ανάγκης να επιτύχει μεγαλύτερο επιχειρηματικό αντίκτυπο και να οδηγήσει τον ίδιο του το ρόλο στις νέες απαιτήσεις. Το τελευταίο σύνολο ερωτήσεων σχετίζεται με την αλλαγή του HR τα τελευταία δύο χρόνια και τους λόγους που συνέβαλλαν στην αλλαγή αυτή. Συγκεκριμένα, ζητήσαμε από τα στελέχη του HR και τον επιχειρήσεων να απαντήσουν:

- «Ποιο ποσοστό του HR σας προσωπικού έχει αλλάξει τα τελευταία δύο χρόνια;», Σχήμα 9.
- «Παρακαλώ επιλέξτε τους κύριους λόγους για την αλλαγή του εργατικού δυναμικού του HR σας.» Σχήμα 10.



Σχήμα 9 Αλλαγές στο εργατικό δυναμικό του HR τα τελευταία δύο χρόνια. (Πηγή: Ιδία επεξεργασία)



Σχήμα 10 Οι κυριότεροι λόγοι για την αλλαγή του εργατικού δυναμικού του HR. (Πηγή: Ιδία επεξεργασία)

Τα τελευταία δύο χρόνια εντοπίζεται σημαντική κίνηση των εργαζομένων στον τομέα του HR. Συγκεκριμένα, μία στις τέσσερις εταιρείες ανέφερε μια σημαντική αλλαγή στον πληθυσμό του ανθρώπινου δυναμικού (τουλάχιστον το ήμισυ του πληθυσμού) και με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις να αναφέρουν ανανέωση του εργατικού δυναμικού του HR μέχρι 40%.

Με μια πιο εμπειριστατωμένη ματιά και τους λόγους πίσω από την αλλαγή του εργατικού δυναμικού, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων ανέφεραν τις κακές ή μέτριες επιδόσεις των υπαλλήλων τους ως τον κυριότερο λόγο. Από την άλλη πλευρά, η έλλειψη ικανοτήτων και οι στρατηγικές αναδιάρθρωσης είναι επίσης σημαντικά ζητήματα που επηρεάζουν τον πληθυσμό του εργατικού δυναμικού.

«Στην προσπάθειά μας να αλλάξουμε τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία μας αντιλαμβάνεται τον ρόλο του HR, διεξήγαμε εντός 18 μηνών μια πρωτοβουλία αναζωογόνησης και φέραμε νέα άτομα να εργαστούν μαζί μας. Αυτή η πρωτοβουλία συνεχίζεται και έχει επηρεάσει σχεδόν το ήμισυ του ανθρώπινου δυναμικού (Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού, Τ.)».

Για να εμβαθύνουμε περαιτέρω στην παραπάνω ανάλυση, έχει γίνει μια συσχέτιση μεταξύ του ποσοστού αλλαγής του εργατικού δυναμικού και των κυρίαρχων λόγων πίσω από την αλλαγή με τα αποτελέσματα να παρουσιάζονται παρακάτω.



Σχήμα 11 Οι αλλαγές στο εργατικό δυναμικό σε σχέση με τους λόγους. (Πηγή: Ιδία επεξεργασία)

Ένα από τα πιο αξιοσημείωτα συμπεράσματα είναι η συσχέτιση μεταξύ του ποσοστού της αλλαγής του εργατικού δυναμικού και της κατηγορίας "απόδοση" όσον αφορά τους λόγους αλλαγής του. Μειώστε την αναζωογόνηση των αλλαγών του εργατικού δυναμικού στον πληθυσμό HR, υψηλότερη της συγκεκριμένης κατηγορίας. Για τις εταιρείες που έχουν αλλάξει περισσότερο από το 50% του πληθυσμού τους, οι κυριότερες κατηγορίες είναι η έλλειψη δεξιοτήτων, τα προβλήματα απόκλισης πολιτισμού, τα μοντέλα αναδιάρθρωσης και, τέλος, οι δραστηριότητες μείωσης του κόστους.

4.7 Περιορισμοί - Μελλοντική έρευνα

Οι Marshall και Rossman (1999) ισχυρίζονται ότι δεν υπάρχει κανένα ερευνητικό έργο χωρίς τους περιορισμούς του, κυρίως από το εννοιολογικό πλαίσιο και τον ερευνητικό σχεδιασμό, και αυτή η μελέτη δεν αποτελεί εξαίρεση. Όπως συμβαίνει με τα περισσότερα ερευνητικά προγράμματα, τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας υποφέρουν από την έλλειψη άμεσης γενίκευσης. Τα προβλήματα δειγματοληψίας λόγω του μικρού αριθμού των ερωτηθέντων και των επιχειρήσεων που ερευνήθηκαν και του ειδικού πλαισίου στο οποίο βρίσκονται, ενίσχυσαν το πρόβλημα της γενίκευσης. Παρόλα αυτά, αναγνωρίζοντας τους παραπάνω περιορισμούς, ο αναγνώστης θα είναι σε θέση να ερμηνεύσει με μεγαλύτερη ακρίβεια τα αποτελέσματα και να κάνει καλύτερες κρίσεις όσον αφορά τη δυνατότητα μεταφοράς τους σε άλλα πλαίσια. Παρά τους περιορισμούς, τα ευρήματα αυτής της διαπολιτισμικής, συγκριτικής έρευνα είναι χρήσιμα για τη θεωρία, επειδή παρέχουν

πληροφορίες σχετικά με την πρόκληση του ανθρώπινου κεφαλαίου και το ρόλο του HR στο ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Και στην πράξη, επειδή αποκάλυψε κάποιες κρυφές πτυχές και δυνατότητες του κρίσιμου ρόλου του HR κατά τη διάρκεια κρίσιμων περιόδων συνεχούς αλλαγής που επηρεάζουν το ανθρώπινο κεφάλαιο.

Τέλος, πρέπει να σημειωθεί ότι για να εδραιωθεί μια γενικότερη θεωρία σχετικά με την τρέχουσα λειτουργία του HR στο ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον και την αντιμετώπιση της πρόκλησης του ανθρώπινου κεφαλαίου απαιτούνται πιο ποσοτικές και ποιοτικές εμπειρικές μελέτες.

Κεφάλαιο 5. Συμπέρασμα

Αυτή η ερευνητική μελέτη στοχεύει να προσφέρει βαθύτερες γνώσεις σχετικά με το θέμα της πρόκλησης του ανθρώπινου κεφαλαίου, τις σχετικές στρατηγικές, το ρόλο του HR στο ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον και τον τρόπο με τον οποίο αυτό επηρεάζει τον παράγοντα του ανθρώπινου κεφαλαίου των οργανισμών που δραστηριοποιούνται στην ελληνική αγορά.

Ομοίως με την επιλεγμένη βιβλιογραφία, η στρατηγική για το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι ένα από τα κορυφαία ζητήματα που πρέπει να αντιμετωπίσουν οι οργανισμοί ανά τον κόσμο. Αυτή η μελέτη έδειξε ότι και στο ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον, ο παράγοντας του ανθρώπινου κεφαλαίου είναι ένα από τα κορυφαία ζητήματα και πως οι εταιρείες και οι ηγέτες των επιχειρήσεων πρέπει να αρχίσουν να εργάζονται στην κατεύθυνση του και να επενδύουν σε αυτό. Ωστόσο, όπως έδειξε η μελέτη, υπάρχει ένα τεράστιο χάσμα ανάμεσα στις καλές προθέσεις και το επιτυχημένο στρατηγικό σχέδιο, μεταξύ θεωρίας και πρακτικής, μεταξύ επείγοντος και ετοιμότητας, μεταξύ άγνοιας και γνώσης.

Η ερευνητική μελέτη έχει εντοπίσει ορισμένους τομείς ζωτικής σημασίας και σημαντικές ευκαιρίες για την διαχείρισή της πρόκλησης του ανθρώπινου κεφαλαίου. Αυτές είναι η εμπλοκή και δέσμευση των εργαζομένων μαζί με το πάθος τους για την εργασία, η ανάγκη για ανάπτυξη κρίσιμων δεξιοτήτων ηγεσίας και η διατήρηση του κρίσιμου ηγετικού αγωγού. Αξιοποιώντας τις δραστηριότητες ποικιλομορφίας και ένταξης, την απλοποίηση του χώρου εργασίας και των διαδικασιών, και την ανάγκη για ευέλικτο εργατικό δυναμικό μέσω της ανάλυσης ταλέντων και του προγραμματισμού του εργατικού δυναμικού οι επιχειρήσεις μπορούν να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τη πρόκληση. Ο ρόλος του HR και της απαιτούμενης ικανότητας του είναι επίσης ένα από τα κρίσιμα ζητήματα της τρέχουσας φάσης των εταιρειών.

Επιπλέον, η έρευνα έδειξε ότι υπάρχει έλλειψη εμπιστοσύνης και αυτοπεποίθησης ως προς το ανθρώπινο κεφάλαιο και των ευκαιριών που συνδέονται με αυτό προκειμένου οι ηγέτες των επιχειρήσεων να επωφεληθούν από τη συμβολή τους, καθώς, σύμφωνα με τα δεδομένα που συλλέχθηκαν, υπάρχει ένα σημαντικό κενό όσον αφορά την ετοιμότητα, την κατάλληλη μεθοδολογία και τη γνώση, που αποδεικνύεται από τον αριθμό των αποτυχημένων εφαρμογών των στρατηγικών που σχετίζονται με το ανθρώπινο κεφάλαιο.

Αυτή η κριτική, δυστυχώς, υποδηλώνει την έλλειψη ολιστικής προσέγγισης για την αντιμετώπιση του παράγοντα του ανθρώπινου κεφαλαίου στις εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην ελληνική αγορά. Φαίνεται ότι δεν υπάρχει ένα επίσημο στρατηγικό σχέδιο για την αντιμετώπιση της πρόκλησης του ανθρώπινου κεφαλαίου. Όλες οι στρατηγικές που σχετίζονται με ανθρώπινο κεφάλαιο αντιμετωπίζουν μεμονωμένα τακτικές δραστηριότητες που εκτελούνται μόνο από λίγα τμήματα ενός οργανισμού (κυρίως από τα τμήματα του HR, και από όπου αυτά υπάρχουν). Δεν υπάρχει καμία υποστήριξη από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο ή από τους ανώτερους επιχειρηματικούς ηγέτες με αποτέλεσμα να μην μπορούν να επηρεάσουν θετικά και αποτελεσματικά ολόκληρο τον οργανισμό ώστε να οικοδομήσει μια κουλτούρα αλλαγής και εξέλιξης σε όλη την εταιρεία.

Ένα άλλο συμπέρασμα ήταν ότι στην ελληνική πραγματικότητα, το Τμήμα του HR δεν έχει σημαντική επιρροή στο επίπεδο του Διευθύνοντος Συμβούλου ή του Διοικητικού Συμβουλίου. Στην πραγματικότητα, ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού είναι κυρίως διοικητικός στις περισσότερες από τις εταιρείες και η πτυχή του ανθρώπινου κεφαλαίου απευθύνεται κυρίως στον Διευθύνοντα Σύμβουλο ή στον Γενικό Διευθυντή χωρίς να έχουν σχετική εμπειρογνωμοσύνη, γνώση ή εμπειρία στη διαχείριση των στρατηγικών του ανθρώπινου κεφαλαίου. Εντοπίζεται έλλειψη εμπιστοσύνης, έλλειψη των κατάλληλων δεξιοτήτων καθώς και έλλειψη στήριξης των στρατηγικών του ανθρώπινου κεφαλαίου προκειμένου να δώσουν ένα μακροπρόθεσμο όφελος στις εταιρείες. Εντοπίζονται μεμονωμένες δράσεις και πρωτοβουλίες χωρίς όμως να εντάσσονται σε ένα ευρύτερο στρατηγικό πλαίσιο ανθρώπινου κεφαλαίου. Σε ορισμένες επιχειρήσεις, λίγες, στις οποίες φαίνεται το HR να έχει σημαντικότερο ρόλο και να συμβάλλει καθοριστικά στους στόχους της επιχειρηματικής στρατηγικής, οι προσπάθειες του ανθρώπινου κεφαλαίου έχουν περισσότερες πιθανότητες να αποτύχουν. Η έλλειψη δεξιοτήτων στις ικανότητες του HR λόγω της προσέγγισης της "παλιάς σχολής", η μέτρια χρήση της τεχνολογίας και η πολυπλοκότητα μπορούν να σπαταλήσουν πολύτιμο χρόνο και εμπιστοσύνη, αλλά και να εμποδίσουν την εμπλοκή και την αφοσίωση των εργαζομένων.

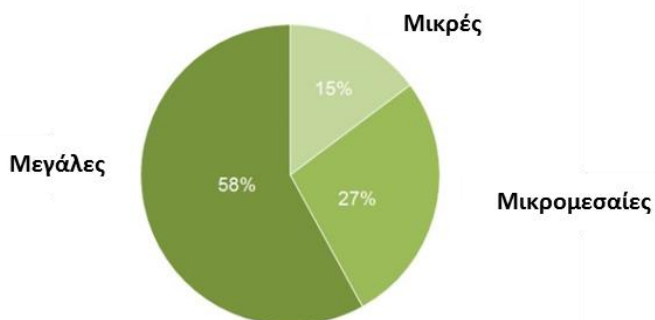
Η επένδυση στις ανθρώπινες ικανότητες και ο καθορισμός των ανθρώπινων «αναγκών» του εργαζόμενου, στο κέντρο της ζωής ενός οργανισμού, είναι βασική μελλοντική στρατηγική για την επιτυχία. Το HR πρέπει παγκοσμίως να αυξήσει τα πρότυπά του, βελτιώνοντας τις γνώσεις και τις ικανότητές του για να αντιμετωπίσει τις έντονες πιέσεις του σημερινού επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Από την άλλη πλευρά, στο ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον για την πλειοψηφία των εταιρειών,

η πρόκληση του ανθρώπινου κεφαλαίου είναι μια δευτερεύουσα δραστηριότητα , «πολυτελείας», και οι επιχειρήσεις δεν είναι σε θέση να επικεντρωθούν, να κατανοήσουν εις βάθος και να εφαρμόσουν αποτελεσματικά στρατηγικές ανθρώπινου κεφαλαίου στην πράξη. Το HR είναι κυρίως διοικητικός εταίρος χωρίς να λαμβάνει σεβασμό και εμπιστοσύνη από τις ανώτερες ομάδες επιχειρηματικής ηγεσίας. Έτσι, σε σύγκριση με τον υπόλοιπο κόσμο, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην ελληνική αγορά έχουν μεγαλύτερη απόσταση να διανύσουν. Αυτοί που θα ενεργήσουν γρηγορότερα και πιο έξυπνα, που θα διερευνήσουν τις σημαντικές ευκαιρίες του παράγοντα του ανθρώπινου κεφαλαίου και θα αναπτύξουν τις απαιτούμενες δεξιότητες και ικανότητες, θα έχουν τη δυνατότητα να αποκτήσουν ένα σαφές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των αντιπάλων τους.

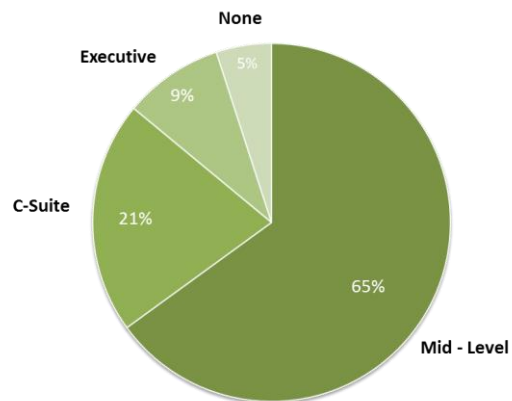
Παράρτημα 1 – Δημογραφικά στοιχεία έρευνας

Η έρευνα περιλαμβάνει στοιχεία από 66 ερωτηθέντες.

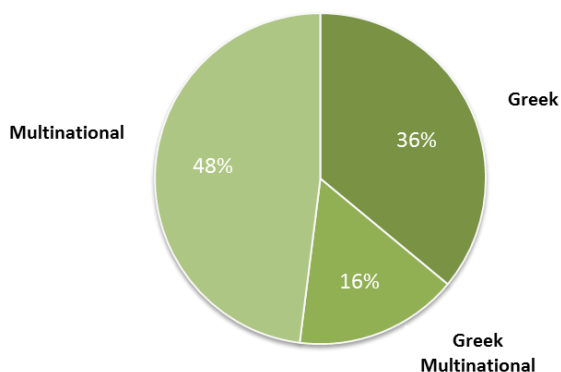
Μέγεθος της επιχείρησης



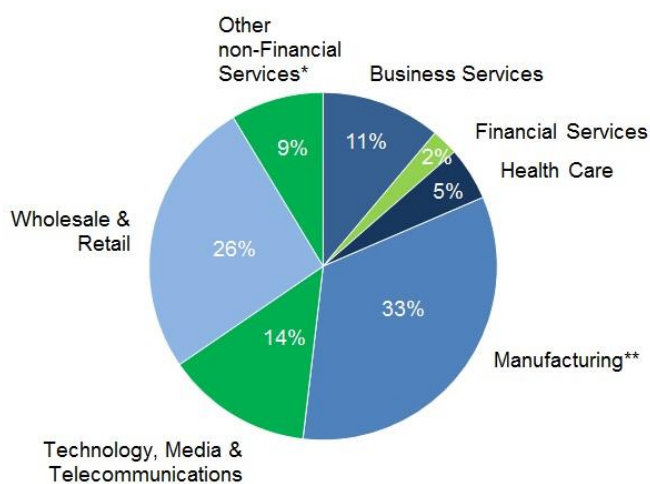
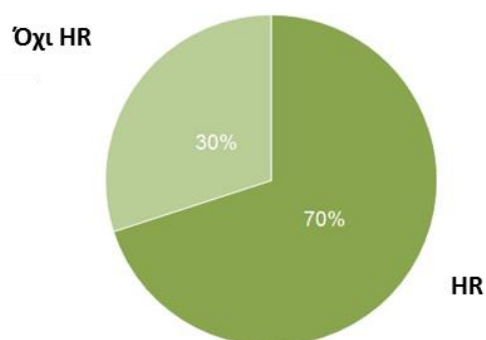
Το ιεραρχικό επίπεδο των ερωτηθέντων



Κατηγορία της επιχείρησης



Το τμήμα των ερωτηθέντων



Παράρτημα 2 - Ερωτηματολόγιο

Κεφάλαιο: Δημογραφικά στοιχεία

1. Ποιο είναι το φύλο σας;
2. Για ποια εταιρεία εργάζεστε;
3. Ποια είναι η τρέχουσα θέση σας;
5. Είστε σε HR τμήμα;
6. Πόσους υπαλλήλους έχει η εταιρεία σας;

Κεφάλαιο: Ανθρώπινο Κεφάλαιο

7. Βαθμολογήστε τις παρακάτω στρατηγικές ανθρώπινου κεφαλαίου σχετικά με τη σημασία τους:

- Ανάπτυξη των ταλέντων εσωτερικά / Δημιουργία σχεδιασμού διαδοχής
- Αύξηση της δέσμευσης και τους πάθους των εργαζομένων
- Ενδυνάμωση της ποικιλομορφίας και των διαπολιτισμικών ικανοτήτων
- Χρήση Data Analytics
- Ανάπτυξη καινοτόμων τρόπων προσέλκυσης, πρόσληψης νέων ταλέντων
- Απλοποίηση του περιβάλλοντος εργασίας
- Ανάπτυξη στρατηγικού σχεδιασμού του εργατικού δυναμικού
- Σχεδιασμός αναπτυξιακών προγραμμάτων για κρίσιμες δεξιότητες ηγεσίας
- Επαναπροσδιορισμός του HR
- Κρίσιμοι επιχειρηματικοί εταίροι

8. Πόσο έτοιμο είναι το HR σας να ανταποκριθεί στις παραπάνω στρατηγικές του ανθρώπινου κεφαλαίου;

9. Έχει υλοποιήσει το HR σας πρωτοβουλίες για την αντιμετώπιση αυτών των στρατηγικών;

10. Πόσο επιτυχημένα έχει ανταποκριθεί το HR σας σε αυτές τις στρατηγικές;

11. Τι εμπόδιζε / θα εμπόδιζε το HR σας να ανταποκριθεί σε αυτές τις στρατηγικές;

- Περιορισμένος προϋπολογισμός
- Έλλειψη δεξιοτήτων των ανθρώπων του HR
- Έλλειψη αρμοδιοτήτων των διευθυντικών στελεχών
- Εταιρική κουλτούρα
- Έλλειψη συστημάτων ή ξεπερασμένα συστήματα
- Έλλειψη διαδικασιών ή πάρα πολλές διαδικασίες
- Έλλειψη υποστήριξης από την ανώτερη διοικητική ομάδα / Διευθύνοντα Σύμβουλο

Κεφάλαιο : Η λειτουργία του HR

12. Τι αντιπροσωπεύει περισσότερο τη λειτουργία του HR σας σήμερα;

- Reactor: Εξασφάλιση συμμόρφωσης με πολιτικές / πρακτικές. παρέχει εργαλεία / συστήματα όταν του ζητηθεί.
- Partner: Ανοιχτό στην ανταλλαγή πληροφοριών σχετικά με τα τρέχοντα θέματα. Συνεργάζεται για τους αμοιβαίους στόχους.
- Anticipator: Χρησιμοποιεί δεδομένα για την πρόβλεψη κενών στα ταλέντα. παρέχει ιδέες που συνδέουν το ταλέντο με τους επιχειρηματικούς στόχους.

13. Ποιο ποσοστό του HR σας προσωπικού έχει αλλάξει τα τελευταία δύο χρόνια;

14. Παρακαλώ επιλέξτε τους κύριους λόγους για την αλλαγή του εργατικού δυναμικού του HR σας.

- Έλλειψη ικανοτήτων
- Απόκλιση από τη στρατηγική HR / Εταιρική στρατηγική
- Στρατηγικές αναδιάρθρωσης
- Επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα / συνεργίες
- Ζητήματα απόδοσης

15. Συνολικά, πώς θα αξιολογούσατε την απόδοση της λειτουργίας του HR σας;

16. Εάν ζητήσω από τον Διευθύνοντα Σύμβουλό σας να αξιολογήσει τις επιδόσεις του HR σας τι θα έλεγε;

Βιβλιογραφία

- Abel, A. L., Hancock, B., Mitchell, C., Phillips, P. P., Lawson, E., Ray, R. L., Weddle, B. (2012). The State of Human Capital 2012 - False Summit.
- Aguilar, M. (2012). CEO Succession Planning Current Developments, Shareholder Activism, and Disclosure Practices.
- Ashkenas, R. (2013). Seven Strategies for Simplifying Your Organization.
<https://hbr.org/2013/05/seven-strategies-for-simplifi.html>
- Bailey, S. (2014). Why Diversity Can Be Bad For Business.
<https://www.forbes.com/sites/sebastianbailey/2014/05/20/why-we-should-prioritize-the-i-in-d-and-i/#de2cc0e600d4>
- Bersin, J. (2015). Why And Inclusion Will Be A Top Priority For 2016.
<https://www.forbes.com/sites/joshbersin/2015/12/06/why-diversity-and-inclusion-will-be-a-top-priority-for-2016/#50aca6932ed5Diversity>
- Bersin, J., Agarwal, D., Pelster, B., & Schwartz, J. (2015). Global Human Capital Trends 2015.
- Bersin, John, Agarwal, Dimple, & Pelster, B. (2016). Global Human Capital Trends 2016.
- Brown, T. (2009). Change by design.
- Bucher, R. D. (2009). Diversity Consciousness: Opening our Minds to People, Cultures and Opportunities.
http://www.pearsonhighered.com/assets/hip/us/hip_us_pearsonhighered/preface/0134041909.pdf
- Cappelli, P. (2015). Why we love to hate HR.
<https://hbr.org/2015/07/why-we-love-to-hate-hr-and-what-hr-can-do-about-it>
- Charan, R. (2005). Ending the CEO succession crisis.
- Conger, J., & Fulmer, R. (2003). Developing your leadership pipeline.

<https://hbr.org/2003/12/developing-your-leadership-pipeline>

- Corporate Leadership council. (2000). Developing a succession planning capability.
- Corporate Leadership Council. (2013). Workforce Diversity - Creating Competitive Advantage Through Workforce Diversity. Corporate Executive Board.
http://www.diversityresources.stlrbc.org/wp-content/uploads/2013/10/HRLC-Creating_Competitive_Advantage_Through_Workforce_Diversity.pdf
- Cristol, S., & Sealey, P. (2000). Simplicity marketing.
- Development Dimensions International (2015), Leveraging HR as Partner or Anticipator Yields Better Results.
<https://www.ddiworld.com/resources/library/infographics/leveraging-hr-as-partner-or-anticipator>
- Dishman, L. (2015). Millennials Have A Different Definition Of Diversity And Inclusion.
<https://www.fastcompany.com/3046358/millennials-have-a-different-definition-of-diversity-and-inclusion>
- Groves, K. J. (2005). Integrating leadership development and succession planning best practices.
- HAY Group. (2012). Tomorrow's workforce.
- HAY Group. (2013). Building strategic HR.
- Higgs, M. (2003). How can we make sense of leadership in the 21st century?
- Higgs, M. J., & Rowland, D. (2001). Developing change leadership capability.
- Hogan, R. (2002). Leadership: what do we know?
- IBM Corporation. (2008). Workforce Diversity.
http://www07.ibm.com/ibm/au/corporateresponsibility/pdfs/GL_9833_diversity_no_cov.08.pdf
- Kahnweiler, W. (2006). Sustaining Success in Human Resources: Some Key

Career Self-Management Strategies.

- Kotter, J. P. (1990). What leaders really do.
- Kouzes, J., & Posner, B. (1998). Encouraging the Heart.
- Loden, M., & Rosener, J. B. (1991). Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource.
- MacLeod, D., & Clarke, N. (2009). Engaging for Success: Enhancing Performance through Employee Engagement.
- Marshall, C., & Rossman, G. (1999). Designing Qualitative Research (5th ed.).
- Mc Kinsey & Company. (2012). Greece 10 years ahead: Defining Greece's new Growth Model and Strategy.
- M. Cohn, J., Khurana, R., & Reeves, L. (2005). Growing Talent as if your Business Depended On It.
<https://hbr.org/2005/10/growing-talent-as-if-your-business-depended-on-it>
- Mitchell, C., Ray, R. L., & Ark, B. V. (2013). CEO Challenge 2013. Retrieved from https://www.conference-board.org/retrievefile.cfm?filename=TCB_R-1523-13-RR_CEO-Challenge-2013-Report1.pdf&type=subsite
- Mitchell, C., Ray, R. L., & Ark, B. V. (2014). CEO Challenge 2014. Retrieved from https://www.conference-board.org/retrievefile.cfm?filename=TCB_R-1537-14-RR1.pdf&type=subsite
- Mitchell, C., Ray, R. L., & Ark, B. V. (2015). CEO Challenge 2015. Retrieved from <http://www.americansforthearts.org/sites/default/files/Conference%20Board%20CEO%20Challenge.pdf>
- Νικολάου Ι., (2008), Διοικώντας το ανθρώπινο κεφάλαιο.
- Neugebauer, J. (2008). Best practice guides to Employee Engagement.
- Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton, B., & Swart, J. (2003). Understanding the People and Performance.
- Quinones, M. A. (2012). Key Human Capital Challenges Facing Organizations

Today.

<https://smucoxexeced.wordpress.com/2012/10/03/key-human-capital-challenges-facing-organizations-today/>

- Rees, G., M., Soane, E., & Truss, C. (2009). Employee Engagement in Context.
- Samoylova, T., Wooll, M., & Chen, M. (2014). Passion at work.
- Schwartz, J., Bersin, J., & Pelster, B. (2014). Global Human Capital trends 2014.
- Sullivan, J. (2013). How Google Became The #3 Most Valuable Firm By Using People Analytics To Reinvent HR.

<http://www.sprint-adv.gr/how-google-is-using-people-analytics-to-reinvent-hr>

- Vorhauser-Smith, S. (2015). Workforce Planning: The War Room Of HR.
<https://www.forbes.com/sites/sylviavorhausersmith/2015/05/25/workforce-planning-the-war-room-of-hr/#71a016227b18>
- Vosburgh, R. (2012). The Evolution of HR: Developing HR as an Internal Consulting Organization.
<https://pdfs.semanticscholar.org/153e/b549f2677888ad7e7df531ed2ba2aab29318.pdf>
- Zigarmi, D., Houson, D., Witt, D., & Diehl, J. (2007). Employee Passion: The New Rules of Engagement.
- Zigarmi, D., Nimon, K., Houson, D., Witt, D., & Diehl, J. (2009). From Engagement to work passion.