Neapolis University

HEPHAESTUS Repository **http://hephaestus.nup.ac.cy**

Department of Economics and Business þÿ M a s t e r o f B u s i n e s s A d m i n i s t r a t i o n (œ ' ')

2021-01

þÿ — £ Å ½ µ Á ³ ± Ã ¯ ± Ä ¿ Å Ÿ ¹ º ¿ ½ ¿ ¼ ¹ þÿ ¤ ¼ ® ¼ ± Ä ¿ Â º ± ¹ Ä · Â " ¹ ± Ç µ ¯ Á ¹ Ã þÿ ' ½ ¸ Á Î À ¹ ½ ¿ Å " Å ½ ± ¼ ¹ º ¿ Í µ ½ Ä Ì Â

þÿ £ Ä ± Å Á ¹ ± ½ ¿ Í , • » À ¯ ´ ±

þÿ Á Ì ³ Á ± ¼ ¼ ± " · ¼ Ì Ã ¹ ± Â " ¹ ¿ ¯ º · Ã · Â , £ Ç ¿ » ® Ÿ ¹ º ¿ ½ ¿ ¼ ¹ º Î ½ • À ¹ Ã Ä · ¼ Î ½ º ± ¹ " ¹ ¿ ¯ º
þÿ ± ½ µ À ¹ Ã Ä ® ¼ ¹ ¿ • µ ¬ À ¿ » ¹ Â ¬ Æ ¿ Å

http://hdl.handle.net/11728/11707

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2021

Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

Η ΣΥΝΕΡΓΙΑΣΙΑ ΤΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΕΛΠΙΔΑ ΣΤΑΥΡΙΑΝΟΥ

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2021

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

Η ΣΥΝΕΡΓΙΑΣΙΑ ΤΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Διατριβή η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις

ΕΛΠΙΔΑ ΣΤΑΥΡΙΑΝΟΥ

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2021

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © Ελπίδα Σταυριανού, 2021

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της διατριβής από το Πανεπιστημίου Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραιτήτως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

Ονοματεπώνυμο Φοιτήτριας: Ελπίδα Σταυριανού

Τίτλος Μεταπτυχιακής Διατριβής: Η Συνεργασία του Οικονομικού Τμήματος και της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού εντός της Επιχείρησης

Η παρούσα Μεταπτυχιακή Διατριβή εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις .... από τα μέλη της επιτροπής.

Εξεταστική Επιτροπή:

Πρώτος Επιβλέπων Πανεπιστήμιο Νεάπολις:

[Τίθεται Υπογραφή]

Δρ. Σοφία Δάσκου, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια στη Διοίκηση Επιχειρήσεων και Πελατών

Άλλα μέλη Επιτροπής:

[Τίθεται Υπογραφή]

Μιχαηλίνα Σιακαλλή, Λέκτορας στα Χρηματοοικονομικά

[Τίθεται Υπογραφή]

Χρήστος Παπαδημητρίου, Επίκουρος Καθηγητής Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων - Διοίκηση

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Η Ελπίδα Σταυριανού, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «Η Συνεργασία του Οικονομικού Τμήματος και της Διαχείρισης Ανθρωπίνου Δυναμικού εντός της Επιχείρησης», αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

Η Δηλούσα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει στόχο να ερευνήσει τη συνεργασία του Οικονομικού Τμήματος και της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού με σκοπό τη συμβολή τους στη στρατηγική της επιχείρησης. Για την έρευνα συλλέχθηκαν δευτερογενή και πρωτογενή στοιχεία. Η πρωτογενής έρευνα αφορά στοιχεία από μια πολυεθνική δικηγορική επιχείρηση παροχής υπηρεσιών που συλλέχθηκαν από ερωτηματολόγια μέσω συνεντεύξεων. Οι συνεντεύξεις έγιναν ανάμεσα σε 4 χώρες (3 παραρτήματα και τα κεντρικά γραφεία της επιχείρησης). Μέλη της έρευνας αποτέλεσαν οι υπεύθυνοι των εξεταζόμενων τμημάτων για τη κάθε χώρα. Στην έρευνα υπάρχει ο περιορισμός πως δεν ήταν δυνατή η συνέντευξη των Διευθυντών του Ομίλου των Τμημάτων. Επίσης τα ευρήματα περιορίζονται στη συγκεκριμένη πολυεθνική δικηγορική επιχείρηση. Για την έρευνα πραγματοποιήθηκε η ανάλυση δεδομένων με την 'matching pattern analysis' και τη θεματική κωδικοποίηση. Τα δευτερογενή στοιχεία έδειξαν πως η στρατηγική σε μια επιχείρηση για να τεθεί δεν είναι μια απλή διαδικασία. Χρειάζεται στρατηγικό σχεδιασμό από την ομάδα των στρατηγικών στοχαστών (Baloch & Inam, 2009). Το οικονομικό τμήμα συμβάλλει στη στρατηγική της επιχείρησης μέσω των αρμοδιοτήτων του προϋπολογισμού (McLaney & Atrill, 2020), των ταμειακών διαθέσιμων (Morar, 2015), των επενδύσεων (McLaney & Atrill, 2020) και της ROI (Phillips & Phillips 2006). Το τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού συμβάλει στη στρατηγική μέσω των αρμοδιοτήτων της ευημερίας των υπαλλήλων (Khoreva & Wechtler, 2018), τα σωστά άτομα στη σωστή θέση (Bechet, 2002), την εκπαίδευση (Putti 2015) και την οργανωσιακή κουλτούρα (Krupskyi & Kuzmytska, 2020). Η πρωτογενής έρευνα έδειξε πως για τη συγκεκριμένη πολυεθνική επιχείρηση το Οικονομικό Τμήμα έχει τις ίδιες στρατηγικές αρμοδιότητες που βρέθηκαν από τα δευτερογενή στοιχεία (Α2, Β2, Γ2, Δ2). Σε αντίθεση η πρωτογενής έρευνα για τη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού συμφώνησε με τα στοιχεία της δευτερογενής έρευνας (Α1, Β1, Γ1, Δ1), και πρόσθεσε στις στρατηγικές αρμοδιότητες τον Προϋπολογισμό (Α1, Β1, Γ1). Από αυτό το στοιχείο συμπεραίνουμε πως υπάρχει συνεργασία των τμημάτων καθώς είναι κοινό και για τα 2 τμήματα. Έπειτα παρουσιάζεται η δευτερογενής και πρωτογενής έρευνα σε σχέση με τη συνεργασία. Η δευτερογενής έρευνα μας δίνει τα στοιχεία της επικοινωνίας (Jacks, 2018), της εμπιστοσύνης (Mach et al, 2010), την ανταλλαγή πληροφοριών (Gong et al, 2013) και της δέσμευσης (Mitchell et al, 2019). Η

πρωτογενής έρευνα συμφωνεί με τη δευτερογενής, και προσθέτει τα ηλεκτρονικά προγράμματα, τον σεβασμό και τη διαφορετικότητα ως χαρακτηριστικά της συνεργασίας (Α1, Α2, Β1, Β2, ΓΙ, Γ2, Δ1, Δ2). Τα αποτελέσματα της συνεργασίας από την δευτερογενή έρευνα δίνουν την παραγωγικότητα (Putti, 2015), το κέρδος (Vernimmen et al, 2018), τη καλή φήμη (Torrington et al., 2017) και τη διαμόρφωση της αποτελεσματικής στρατηγικής (Fox, 2018). Ενώ βάση της πρωτογενής έρευνας, επιφέρουν στην πολυεθνική επιχείρηση παροχής δικηγορικών υπηρεσιών συγκεκριμένα αποτελέσματα εκτός του κέρδους. Αυτά είναι η παραγωγικότητα, η καλή φήμη, η διαμόρφωση αποτελεσματικής στρατηγικής, η ευημερία, η ισορροπία, η αποτελεσματικότητα, η δικλείδα ασφαλείας (στις εργασίες), η ταχύτητα, η κατανόηση και η εργασιακή ικανοποίηση (Α1, Α2, Β1, Β2, ΓΙ, Γ2, Δ1, Δ2). Τέλος προτείνετε στην επιχείρηση να ενισχύσει τα ηλεκτρονικά της συστήματα έτσι ώστε να υποστηρίζουν βελτιωμένα ηλεκτρονικά προγράμματα και συστήνονται μελλοντικές προτάσεις προς έρευνα.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την επόπτριά μου Δρ. Δάσκου για τη βοήθεια, υπομονή και όλη τη καθοδήγηση που μου παρείχε για την εκπόνηση αυτής της διπλωματικής εργασίας. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τα άτομα που ήταν δίπλα μου και με στήριξαν στο διάστημα συγγραφής αυτής της διπλωματικής εργασίας.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ vi

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ 1

1.1 Παρουσίαση Προβληματικής 1

1.2 Στόχος Διπλωματικής Εργασίας 1

1.3 Καινοτομία της Διπλωματικής Εργασίας 1

1.4 Ερευνητικά Ερωτήματα και Υποθέσεις 2

1.5 Επισκόπηση Μεθοδολογίας 3

1.6 Οργάνωση Διπλωματικής 3

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ 4

2.1 Η Επιχείρηση 4

2.2 Η Στρατηγική της Επιχείρησης 5

2.2.1 Ερμηνεία 5

2.2.2 Το Στρατηγικό Σχέδιο της Επιχείρησης 5

2.2.3 Balanced Scorecard/ Ισορροπημένη Στοχοθέτηση 7

2.3 Ο ρόλος του Οικονομικού Διευθυντή 9

2.4 Η Επιρροή του Οικονομικού Τμήματος στη Στρατηγική της Επιχείρησης 10

2.4.1 Σχεδιασμός Προϋπολογισμού 10

2.4.2 Ταμειακά Διαθέσιμα 12

2.4.3 Επενδύσεις 13

2.4.4 Απόδοση Επενδύσεων (ROI) 13

2.5 Ο Ρόλος του Διευθυντή του Τμήματος Διαχείρισης Ανθρωπίνου Δυναμικού 14

2.6 Το Στρατηγικό Επίπεδο της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού 15

2.6.1 Ευημερία Υπαλλήλων 15

2.6.2 Σωστά Άτομα στη Σωστή Θέση 16

2.6.3 Εκπαίδευση 16

2.6.4 Οργανωσιακή Κουλτούρα 18

2.7 Η Συνεργασία εντός της Επιχείρησης 19
2.8 Χαρακτηριστικά Συνεργασίας 20
2.8.1 Επικοινωνία 20
2.8.2 Εμπιστοσύνη στα μέλη της ομάδας 21
2.8.3 Ανταλλαγή Πληροφοριών 21
2.8.4 Αμοιβαιότητα 21
2.8.5 Δέσμευση 22
2.9 Συμπέρασμα βιβλιογραφική αναφοράς 22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ 25
3.1 Υπόθεση 25
3.2 Μεθοδολογία της μελέτης περίπτωσης 25
3.3 Περιορισμοί Έρευνας 29
3.4 Θεματική Κωδικοποίηση των ερωτηματολογίων 29
3.5 Θεματική Κωδικοποίηση 31
3.6 Κωδικοποίηση μελών του δείγματος 32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ 33
4.1 Δημογραφικά στοιχεία 33
4.2 Στρατηγικοί Στόχοι του Οικονομικού Τμήματος 34
4.3. Στρατηγικοί Στόχοι του Τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού 36
4.4 Μηχανισμός – Χαρακτηριστικά Συνεργασίας για τη Στρατηγική 39
4.5 Αποτελέσματα Συνεργασίας για την Επιχείρηση 41
4.6 Πραγματικό Παράδειγμα Συνεργασίας 43
4.7 Μελλοντική Συνεργασία μέσα από τη Περίπτωση Μελέτης 44
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ 45
Συστάσεις για την επιχείρηση 51
Συστάσεις για μελλοντικές έρευνες 51
Βιβλιογραφία 52

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία 52
Ελληνική Βιβλιογραφία 56
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ 58
Παράρτημα Α 58
Κατηγοριοποίηση μεγεθών των επιχειρήσεων 58
Παράρτημα Β 58
Περιεχόμενο Φόρμας Συγκατάθεσης 58
Ερωτηματολόγιο Οικονομικού Τμήματος 59
Ερωτηματολόγιο Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού 60

Κατάλογος Εικόνων

Εικόνα 1 Ισορροπημένη Στοχοθέτηση, «Πηγή Taylor, 2004»..... 7
Εικόνα 2 Διαδικασία Εκπαίδευσης, «Πηγή: Joseph M.Putti, 2015, σελ 93, κεφ. 5.2»..... 17

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1 Conceptual Framework/Εννοιολογικό Πλαίσιο 23
Πίνακας 2 Θεματική Κωδικοποίηση των Ερωτήσεων 30
Πίνακας 3 Η Θεματική Κωδικοποίηση 31
Πίνακας 4 Κωδικοποίηση μελών του δείγματος 32
Πίνακας 5 Χρόνια Εμπειρίας ανά Υπεύθυνο 33
Πίνακας 6 Τα οφέλη για τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης 42
Πίνακας 7 Εμπλουτισμός Εννοιολογικού Πλαισίου Στρατηγικοί Στόχοι ΔΑΔ 46
Πίνακας 8 Εμπλουτισμός Εννοιολογικού Πλαισίου Συνεργασίας 48
Πίνακας 9 Εμπλουτισμός Εννοιολογικού Πλαισίου Αποτελεσμάτων 49
Πίνακας 10 Από το Θεωρητικό στο Εμπειρικό Εννοιολογικό Μοντέλο 50
Πίνακας 11 Μέγεθος Οντοτήτων Επιχείρησης «Πηγή: Παπαγιάννης 2016, σελ. 5» 58
Πίνακας 13 Ερωτηματολόγιο Οικονομικού Τμήματος 59
Πίνακας 14 Ερωτηματολόγιο Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού 60

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Παρουσίαση Προβληματικής

Η παρούσα διπλωματική εργασία θα διερευνήσει δυο διαφορετικά τμήματα που βρίσκονται στις επιχειρήσεις. Τη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού και το Οικονομικό Τμήμα. Έχει σχολιαστεί πως οι επιχειρήσεις χρειάζονται στρατηγικό σχέδιο για να επιβιώσουν στον ανταγωνισμό (Παπαδάκης 2016 & Fox 2018). Υπάρχει βιβλιογραφική έρευνα η οποία σχολιάζει τη συμβολή στη στρατηγική του κάθε τμήματος ξεχωριστά. Σε αυτή τη διπλωματική εργασία θα ερευνηθεί ο συνδυασμός των συγκεκριμένων τμημάτων και η συμβολή τους στη στρατηγική της επιχείρησης. Θα εξετάσουμε αν τα τμήματα έχουν συμβολή στη στρατηγική της επιχείρησης και με ποιο τρόπο συμβάλλουν. Αν υπάρχουν κοινές εργασίες μεταξύ τους. Αν υπάρχει κάποια επικοινωνία ή και συνεργασία μεταξύ τους για τη διεκπεραίωση του στρατηγικού σχεδίου της επιχείρησης και συνεπώς την ευημερία της.

1.2 Στόχος Διπλωματικής Εργασίας

Στόχος της διπλωματικής εργασίας είναι να αναδειχθεί αν τα τμήματα της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και το Οικονομικό Τμήμα συμβάλλουν στη στρατηγική της επιχείρησης και ποιες είναι οι αρμοδιότητες ή οι εργασίες που διεκπεραιώνουν προς τη συμβολή τους. Η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων που μπορεί να υπάρχει λαμβάνει χώρα με έναν τρόπο. Με ποιον μηχανισμό λαμβάνει χώρα η συνεργασία των τμημάτων ή ποια είναι τα χαρακτηριστικά τα οποία είναι απαραίτητα για τη συνεργασία τους; Μέσα από μια συνεργασία συνήθως υπάρχει ένα αποτέλεσμα, τι αποτέλεσμα επιφέρει η συνεργασία των τμημάτων για τη στρατηγική της επιχείρησης προς την ευημερία της;

1.3 Καινοτομία της Διπλωματικής Εργασίας

Το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού είναι σημαντικό για μια επιχείρηση καθώς διαχειρίζεται αρμοδιότητες όπως: η εύρεση του αρμόδιου και ταλαντούχου προσωπικού, τις παροχές προς του υπαλλήλους, την οργανωσιακή κουλτούρα, την εκπαίδευση του ανθρώπινου

δυναμικού και τέλος τη διαχείριση των σχέσεων και της λειτουργίας μεταξύ των υπαλλήλων αλλά και μεταξύ των υπαλλήλων με τη διοίκηση της επιχείρησης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς 2016). Το οικονομικό τμήμα διαχειρίζεται αρμοδιότητες όπως: η τήρηση λογιστικών βιβλίων, τη διαχείριση ταμειακών ροών, την επίβλεψη και τον καθορισμό του προϋπολογισμού (Μπάλλας & Χέβας, 2016). Συμβουλεύει την επιχείρηση για μελλοντικές επανεπενδύσεις και τη πιθανότητα μακροπρόθεσμης χρηματοδότησης, τη διαχείριση επενδύσεων για την επιχείρηση και τις χρηματοοικονομικές εκθέσεις (Bhimani & Bromwich, 2010).

Από τα παραπάνω, βλέπουμε πως είναι σημαντικές οι λειτουργίες των δυο τμημάτων στη καθημερινότητα μιας επιχείρησης. Η δυνατότητα να γεφυρωθούν και να επικοινωνούν τα τμήματα, κατανοώντας το ένα τις λειτουργίες του άλλου είναι δυνατόν να επωφελήσει την επιχείρηση. Ίσως να προσφέρει μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, καλύτερη διαχείριση του χρόνου των δυο τμημάτων καθώς δε θα υπάρχουν διαφωνίες λόγω μη κατανόησης των στόχων μεταξύ των τμημάτων.

1.4 Ερευνητικά Ερωτήματα και Υποθέσεις

Τα κεντρικά ερευνητικά ερωτήματα με τα οποία στοχεύει να εξετάσει η παρούσα διπλωματική τη προβληματική της είναι:

- Ποια είναι η σχέση των 2 τμημάτων για την υλοποίηση των στρατηγικών στόχων της εταιρείας;
- Πως γίνεται η συνεργασία των 2 τμημάτων;
- Ποια τα οφέλη για την επιχείρηση από τη συνεργασία των 2 τμημάτων μέσα στο μακροπρόθεσμο στρατηγικό σχέδιο για την ευημερία μιας επιχείρησης;

Υποθέτοντας πως υπάρχει στρατηγική συμβολή των τμημάτων εντός της επιχείρησης, και με την υπόθεση πως υπάρχει συνεργασία των τμημάτων εντός της επιχείρησης για τη δημιουργία της στρατηγικής, πέρα από τη επισκόπηση της διαθέσιμη βιβλιογραφίας, πραγματοποιήθηκε μια πρωτογενή έρευνα σε μια πολυεθνική δικηγορική επιχείρηση. Στη συγκεκριμένη πολυεθνική δικηγορική επιχείρηση οι υπεύθυνοι των τμημάτων της

Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και του Οικονομικού τμήματος ερωτήθηκαν σχετικά με τις αρμοδιότητές τους, πως συμβάλλουν στη στρατηγική της επιχείρησης και με ποιους τρόπους συνεργάζονται για τη στρατηγική της επιχείρησης. Τέλος ερωτήθηκαν αν υπάρχει αποτέλεσμα της συνεργασίας τους για την ευημερία της επιχείρησης.

1.5 Επισκόπηση Μεθοδολογίας

Στη μεθοδολογία της παρούσας διπλωματικής ακολουθήθηκαν 5 βήματα: άσκηση διύλισης θέματος, συλλογή βιβλιογραφίας, δημιουργία εννοιολογικού πλαισίου, δημιουργία ερωτηματολογίου για τη πρωτογενή έρευνα και διεκπεραίωση των συνεντεύξεων. Έπειτα πραγματοποιήθηκε η ανάλυση δεδομένων όπου μέσα από την 'matching pattern analysis' (Sinkovics, 2018) και τη θεματική κωδικοποίηση (Skjott Linneberg & Korsgaard, 2019) οδηγηθήκαμε στα αποτελέσματα της πρωτογενής έρευνας. Τέλος στα συμπεράσματα, πραγματοποιήθηκε σύγκριση μεταξύ των πληροφοριών που συλλέχθηκαν από τη βιβλιογραφία και τις απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων από τη μελέτη περίπτωσης. Έτσι απαντήθηκαν τα ερευνητικά ερωτήματα, ολοκληρώθηκε το εμπειρικό εννοιολογικό μοντέλο και δόθηκε έναυσμα για μελλοντική έρευνα.

1.6 Οργάνωση Διπλωματικής

Αρχικά παρατίθενται λίγα λόγια για την επιχείρηση ως γενική έννοια. Έπειτα σχολιάζεται η στρατηγική της επιχείρησης, για ποιο λόγο υπάρχει, και παρουσιάζονται, μέσα από την κάρτα της Ισορροπημένης Στοχοθέτησης η οποία χρησιμοποιείται για τη στρατηγική της επιχείρησής, σε ποιο σημείο βρίσκονται τα τμήματα που ερευνούμε. Κατόπιν ερευνώνται τα τμήματα ξεχωριστά για τις αρμοδιότητες τους σε στρατηγικό επίπεδο και σχολιάζονται οι Διευθυντές των τμημάτων οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για τον συντονισμό του τμήματός τους. Στη συνέχεια εξετάζεται η συνεργασία εντός της επιχείρησης και τα χαρακτηριστικά της. Τέλος παρουσιάζεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε, τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα της πρωτογενής έρευνας σε συνάρτηση με τα ευρήματα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης προς απάντηση των ερωτημάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

2.1 Η Επιχείρηση

Ως επιχείρηση θεωρούμε μια παραγωγική μονάδα που διέπετε από συγκεκριμένους νομικούς και οικονομικούς κανονισμούς, η οποία συνήθως αποσκοπεί σε ένα ικανοποιητικό οικονομικό αποτέλεσμα, το κέρδος (Demirag, 2005). Αποτελείται από το έμψυχο και άψυχο τμήμα. Ως έμψυχο τμήμα θεωρούμε το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολεί η επιχείρηση (Chuan et al., 2017). Στο άψυχο τμήμα της επιχείρησης συγκαταλέγονται τα υλικά και άυλα χαρακτηριστικά. Υλικά χαρακτηριστικά είναι οι εγκαταστάσεις και ο εξοπλισμός της επιχείρησης, ενώ άυλα χαρακτηριστικά αποτελούν η ονομασία και η φήμη της επιχείρησης (Velibeyoglu & Yigitcanlar, 2010). Η επιχείρηση ως παραγωγική μονάδα μπορεί να παράγει προϊόντα όπως τρόφιμα, ρούχα και συσκευές, ή υπηρεσίες όπως συμβουλευτικές, ψυχαγωγίας και περιποίησης (Reid & Saunders, 2016).

Μπορεί να συσταθεί από ένα «φυσικό ή νομικό πρόσωπο ή ένωση προσώπων» (Παπαγιάννης, 2016). Έπειτα υπάρχει διαφορά στο είδος (Ο.Ε., Ε.Ε., Α.Ε.) και στο μέγεθος των επιχειρήσεων (Μοντεσάντου, 2019). Βάση των Ε.Λ.Π. Μπορεί να είναι μικρές, μεσαίες ή μεγάλες[1] (Παπαγιάννης, 2016). Βάση του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου, «οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αντιπροσωπεύουν το 99% των επιχειρήσεων στην ΕΕ. Παρέχουν τα δύο τρίτα των θέσεων απασχόλησης στον ιδιωτικό τομέα και συνεισφέρουν περισσότερο από το ήμισυ της συνολικής προστιθέμενης αξίας που δημιουργούν οι επιχειρήσεις στην ΕΕ» (Gouardères, 2020) Μπορεί να έχουν διαφορετική χρονική διάρκεια ζωής μεταξύ τους λόγω των προϊόντων ή των υπηρεσιών που διαθέτουν στο αγοραστικό κοινό (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2008). Οι επιχειρήσεις για να μπορούν να είναι ανταγωνιστικές και να διευρύνουν το χρονικό διάστημα ζωής τους στην αγορά συντρέχουν στη στρατηγική, τη στρατηγική της επιχείρησης (Παπαδάκης, 2016).

[1] Πίνακας αναλυτικής κατηγοριοποιήσεις στο Παράρτημα.

2.2 Η Στρατηγική της Επιχείρησης

2.2.1 Ερμηνεία

Σύμφωνα με τον Παπαδάκη (2016), η στρατηγική της επιχείρησης δεν έχει κοινά αποδεκτό ορισμό στον επιστημονικό κόσμο. Από τη βιβλιογραφία μπορούμε να ορίσουμε πως η στρατηγική μιας επιχείρησης είναι ο οδηγός με τον οποίο μπορεί να πορευτεί και να στοχοθετήσει τις δραστηριότητές της η επιχείρηση εντός και εκτός της εταιρείας ώστε να έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά που δραστηριοποιείται (Παπαδάκης, 2016). Έχει μακροχρόνιο χαρακτήρα, χωρίς να αποκλείει τη μεταβολή της στρατηγικής εάν οι περιβαντολλογικές συνθήκες το ορίσουν (Παπαδάκης, 2016). Είναι σημαντική διότι συντελεί στην υλοποίηση του οράματος της Διοίκησης της επιχείρησης, στην οργάνωση των καθηκόντων, την καταπολέμηση δυσκολιών κλπ. (Fox, 2018). Η στρατηγική έχει αρκετές μορφές που μπορεί να επιλεχθούν. Για την επιλογή της στρατηγικής που θα ακολουθήσει η επιχείρηση συστήνεται πρώτα να δημιουργήσει το επιχειρηματικό ή στρατηγικό της σχέδιο (Fox, 2018 & Παπαδάκης, 2016)

2.2.2 Το Στρατηγικό Σχέδιο της Επιχείρησης

Το στρατηγικό σχέδιο είναι απαραίτητο διότι το κεφάλαιο των επιχειρήσεων είναι περιορισμένο και συστήνεται να καταμεριστεί με τον πιο αποδοτικό τρόπο (Kono & Barnes, 2010). Δημιουργείται από τη διοίκηση της επιχείρησης διότι σύμφωνα με τους Baloch & Inam κατέχει την ομάδα των στρατηγικών στοχαστών. Μέλημα της ομάδας αυτής είναι η στρατηγική σκέψη. Η στρατηγική σκέψη είναι μια διαδικασία σχεδιασμού με στόχο τη δημιουργία μιας στρατηγικής που να είναι συνεκτική, να ενώνει τα τμήματα της επιχείρησης, με ολοκληρωμένο πλαίσιο αποφάσεων, ιδίως σχετικά με την κατεύθυνση της επιχείρησης και την αξιοποίηση των πόρων της. Είναι συνειδητή, ρητή, προνοητική και καθορίζει τον ανταγωνιστικό τομέα για το εταιρικό στρατηγικό πλεονέκτημα έναντι των αντιπάλων της επιχείρησης (Baloch & Inam, 2009).

Στη δημιουργία του στρατηγικού σχεδίου λαμβάνονται υπόψιν τα παρακάτω βήματα:

1. Ο σκοπός, το όραμα, οι βλέψεις των ενδιαφερόμενων και των μετόχων (Porter, 2015),

2. Ο στόχος που θέλει η επιχείρηση να επιτύχει ως προς τον οικονομικό τομέα, την αγορά που θα απευθυνθεί και το τρόπο που θα διαχειριστεί τα τμήματα εντός της επιχείρησης (Baloch & Inam,2009) όπως τη Διαχείριση Ανθρωπίνου Δυναμικού, το Οικονομικό Τμήμα κλπ.

3. Έχοντας υπόψιν τις αποφάσεις από τα παραπάνω τότε η επιχείρηση επιλέγει τη στρατηγική που θα ακολουθήσει βάση αναλύσεων του εσωτερικού (SWOT) και του εξωτερικού (PESTLE) περιβάλλοντος για να εντοπίσει τα σημεία που μπορεί να επιτύχει το προϊόν ή η υπηρεσία που θέλει να προσφέρει στο καταναλωτικό κοινό και μπορεί να απευθυνθεί (Παπαδάκης, 2016).

4. Επόμενο βήμα του σχεδιασμού είναι ο προγραμματισμός. Η επιχείρηση συστήνεται να έχει έναν ορθό προγραμματισμό για να καθοδηγεί τους υπαλλήλους με σαφήνεια ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της (Baloch & Inam,2009).

5. Τελευταίο στάδιο του στρατηγικού σχεδιασμού είναι ο έλεγχος. Τα εργαλεία που θα χρησιμοποιήσει η επιχείρηση για να υπολογίσει τα αποτελέσματα αυτού του σχεδιασμού και αναλόγως να διατηρήσει ή να τροποποιήσει τις ενέργειές της (Baloch & Inam,2009).

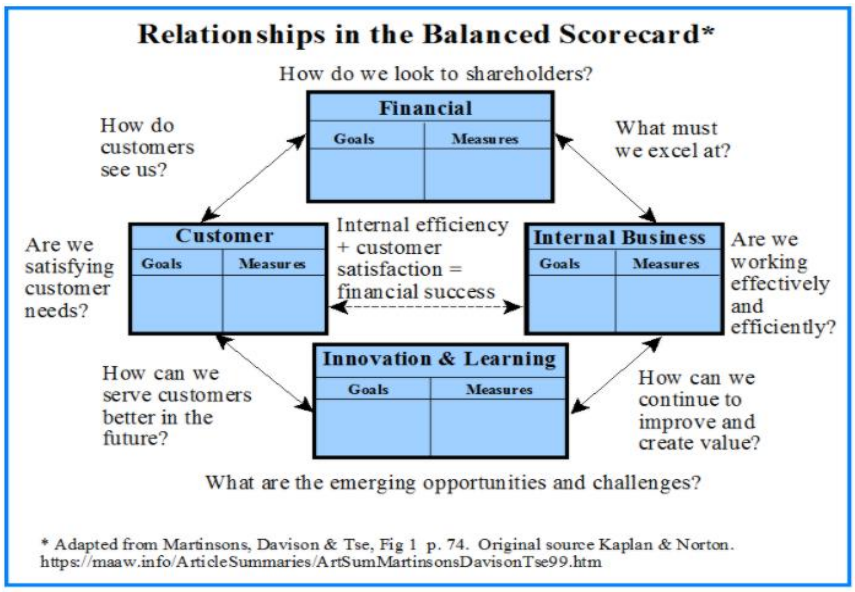
Όπως η Fox περιγράφει στο άρθρο της (Fox, 2018), είναι σημαντικό οι επιχειρήσεις να έχουν ένα στρατηγικό σχέδιο και ακόμα πιο ορθό να είναι γραπτό αυτό το στρατηγικό σχέδιο διότι συντελεί στην αύξηση της παραγωγικότητας και της ανάπτυξης των επιχειρήσεων. Ο λόγος του γραπτού στρατηγικού σχεδίου είναι η έρευνα που χρειάζεται ώστε να συμπληρωθεί με τις σωστές απαντήσεις. Οι έρευνες που σχολιάζει η Fox ενημερώνουν σε εκτενή βαθμό για τα δρώμενα και τις αλλαγές που συμβαίνουν στην αγορά και μπορεί να αφορούν το κάθε τμήμα που απασχολεί η επιχείρηση. Το γραπτό στρατηγικό σχέδιο συντελεί στην επιχείρηση στο να είναι προνοητική για τα μελλοντικά της βήματα και την μακροζωία της (Fox, 2018).

Η Panić (Panić, 2020) αναφέρει πως ο στρατηγικός σχεδιασμός αφορά όλα τα μεγέθη των επιχειρήσεων καθώς οι ευκαιρίες και απειλές στην αγορά, η επιχειρηματική επιτυχία ή αποτυχία, δε γνωρίζουν μέγεθος. Είναι μέλημα της διοίκησης να μεριμνήσει να είναι κατανοητό το στρατηγικό σχέδιο της επιχείρησης σε όλα της τα τμήματα. Σε ορισμένες

επιχειρήσεις εκλείπει λόγω έλλειψης χρόνου, γνώσεων ή και άλλων πόρων. Σε άλλες επιχειρήσεις δημιουργείται ένα γενικό επίσημο γραπτό στρατηγικό σχέδιο αλλά δεν εκτελείται διότι το προσωπικό είτε δεν καταλαβαίνει το λόγω ύπαρξης, τα προτερήματα που προσφέρει και τη σημαντικότητα του, είτε επειδή δημιουργείτε το στρατηγικό σχέδιο με πρόχειρο τρόπο επειδή το ζήτησαν οι ανώτεροι τους. Έτσι το σχέδιο που δημιουργείται έχει έλλειψη μακροπρόθεσμου χρόνου και περιορίζεται στη περιγραφή των καθημερινών λειτουργιών και τακτικών της επιχείρησης (Panić, 2020). Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην πόλη Kogi (Nafiu et al, 2019) έδειξε πως υπάρχει έλλειψη κατανόησης του στρατηγικού στόχου, έλλειψη στην εκπαίδευση του προσωπικού ενώ οι ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων είναι εφησυχασμένοι στο παλιό τρόπο σκέψης που γνωρίζουν. Η διοίκηση αυτών των επιχειρήσεων συστήνεται να διευρύνει τους ορίζοντες της και να υιοθετήσει ένα νέο τρόπο σκέψης (Nafiu et al, 2019).

2.2.3 Balanced Scorecard/ Ισορροπημένη Στοχοθέτηση

Η διοίκηση των επιχειρήσεων για την εφαρμογή και παρακολούθηση του στρατηγικού σχεδίου χρησιμοποιεί τη τελευταία δεκαετία το BSC, Balanced Scorecard ή Ισορροπημένη Στοχοθέτηση (Εικόνα 1), καθώς είναι από τα χρησιμότερα εργαλεία για την παρακολούθηση και εφαρμογή της στρατηγικής (Kono & Barnes, 2010).



Εικόνα 1 Ισορροπημένη Στοχοθέτηση, *«Πηγή Taylor, 2004»*

Οι Kono & Barnes (2010) παραθέτουν πως το Balanced Scorecard ή η Ισορροπημένη Στοχοθέτηση εμπεριέχει:

1. Τους Οικονομικούς Παράγοντες[2] δηλαδή, το διαθέσιμο οικονομικό κεφάλαιο, το Φ.Π.Α, τη διαχείριση κεφαλαίων, τις χρηματοδοτικές αποφάσεις και διάρθρωση κεφαλαίου, τους δείχτες κέρδους, τους δείχτες ανάπτυξης, την αξιολόγηση και διαχείριση κινδύνου και τη φορολογία.
2. Την Εκπαίδευση και Ανέλιξη του Ανθρωπίνου Δυναμικού[3]
3. Την Ικανοποίηση των Πελατών
4. Τις Εσωτερικές Διεργασίες

Συνοψίζοντας, η στρατηγική σε μια επιχείρηση για να τεθεί δεν είναι μια απλή διαδικασία. Χρειάζεται στρατηγικό σχεδιασμό από την ομάδα των στρατηγικών στοχαστών οι οποίοι έχουν να λάβουν υπόψιν τους αρκετούς παράγοντες (Baloch & Inam, 2009). Μέσα στην ομάδα των στρατηγικών στοχαστών ανήκει και ο Διευθυντής του Οικονομικού Τμήματος (Villalonga, 2014) και η Διεύθυνση της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (Jones, 2019). Ο στρατηγικός σχεδιασμός έχει μακροχρόνιο χαρακτήρα (Παπαδάκης, 2016). Οι δημιουργοί του είναι ηγέτες που βλέπουν μπροστά προνοώντας τις αλλαγές της εποχής (Marques, 2015). Σύμφωνα με τον Garner, δεν έχουν παρωπίδες και δέχονται τις αλλαγές προσαρμόζοντας τη στρατηγική της επιχείρησης ανάλογα με τους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες. Οι Ηγέτες, συνεργάζονται με τις ομάδες τους μέσω της επικοινωνίας (Marques, 2015) και είναι σε θέση τις αλλαγές που χρειάζονται για τη βιωσιμότητα της επιχείρησης να τις φέρουν με τέτοια μέθοδο που δε θα προκαλέσει σύγχυση στους υπαλλήλους και θα ενσωματωθούν στη κουλτούρα της (Garner, 2013). Θα λαμβάνονται υπόψιν οι διαθέσιμοι οικονομικοί πόροι καθώς και το καταρτισμένο προσωπικό που χρειάζεται για τη διεξαγωγή του στρατηγικού σχεδιασμού για την ευημερία της επιχείρησης (Garner, 2013).

[2] Οι Οικονομική Παράγοντες αφορούν τη στρατηγική του Οικονομικού Τμήματος
[3] Η Εκπαίδευση και Ανέλιξη εμπεριέχεται στη στρατηγική του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού

2.3 Ο ρόλος του Οικονομικού Διευθυντή

Όπως μας εξηγούν οι Vernimmen et al. (Vernimmen et al, 2018) το οικονομικό τμήμα βρίσκεται υπό την καθοδήγηση του οικονομικού διευθυντή. Ο ρόλος του οικονομικού διευθυντή έχει πολλαπλούς ρόλους (Bhimani & Bromwich, 2010). Θα αναφέρουμε 3 από αυτούς. Τη διοικητική λογιστική, η οποία εμπεριέχει τη πλήρη κοστολόγηση των δραστηριοτήτων, τον προϋπολογισμό, την Ισορροπημένη στοχοθέτηση (Bhimani & Bromwich, 2010) και την αξιολόγηση και έλεγχο των οικονομικών μέτρων που ορίζει η επιχείρηση στη λειτουργία της (McLaney & Atrill, 2020). Το ρόλο του αγοραστή και το ρόλο του πωλητή. Εκπροσωπώντας την επιχείρηση ως αγοραστής κεφαλαίου, ερευνεί την αγορά για να διαπραγματευτεί τη καλύτερη δυνατή τιμή για την απόκτηση υλικών ή άυλων περιουσιακών στοιχείων (χρεόγραφα, εγκαταστάσεις κ.α. πάγια). Όσο πιο χαμηλή η τιμή αγοράς τόσο μεγαλύτερο μπορεί να είναι το κέρδος που θα αποφέρει στην επιχείρηση το νέο περιουσιακό στοιχείο. Σε αντίθεση, ως πωλητής ο οικονομικός διευθυντής τοποθετεί τον εαυτό του στη θέση του πωλητή. Ως πωλητής, ο ρόλος υποδεικνύει την πώληση του αγαθού ή περιουσιακού στοιχείου στη μεγαλύτερη δυνατή τιμή. Όσο πιο αυξημένη η τιμή πώλησης τόσο μεγαλύτερο είναι το κέρδος που προσφέρει το περιουσιακό στοιχείο στην επιχείρηση. Συνοψίζοντας, μέσα από αυτό τον τριπλό ρόλο, ο οικονομικός διευθυντής προτρέπετε να μεριμνεί ώστε να υπάρχει ένα επαρκές κεφάλαιο στην επιχείρηση για το κέρδος και τις δραστηριότητες (παροντικές και μελλοντικές) που η επιχείρηση στοχεύει να πραγματοποιήσει (Vernimmen et al., 2018).

Ο οικονομικός διευθυντής καθώς συχνά έρχεται αντιμέτωπος με προκλήσεις από εξωτερικούς παράγοντες και εσωτερικούς παράγοντες ενδείκνυται να διαθέτει συγκεκριμένες αρετές. Αυτές είναι η ηγεσία, η επικοινωνία και η συνεργασία για τη λειτουργία μιας ομάδας. (Luciano et al, 2020) (Controller’s report, 2015),

1. Η ηγεσία. Σύμφωνα με τον Μπουραντά (Μπουραντάς, 2005) είναι «η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη), με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με τη κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή

της ομάδας και τη φιλοξενία της για πρόοδο ή για ένα καλύτερο μέλλον» (Μπουραντάς, 2005).

2. Η επικοινωνία, η οποία κατά τον Marques (Marques, 2015) είναι απαραίτητο στοιχείο της ηγεσίας. Ορίζεται ως «μια κοινωνική δραστηριότητα, ένα κοινωνικό φαινόμενο, που εμφανίζεται τόσο στο διαπροσωπικό επίπεδο, όσο και στο επίπεδο των οργανισμών και αφορά τη μετάδοση και λήψη πληροφοριών-μηνυμάτων (συμπεριλαμβανομένων έκφρασης αισθημάτων, συναισθημάτων, αντιλήψεων, κρίσεων), μεταξύ των ατόμων και των ομάδων, μέσα από ένα σύστημα συμβόλων όπως είναι η γλώσσα, τα σήματα και οι χειρονομίες » (Μάντζος, 2011).

3. Η συνεργασία, η οποία κατά τον Marques (Marques, 2015) είναι στοιχείο του ηγέτη. «Η συνεργασία είναι μια πρακτική εργασίας με την οποία τα άτομα συνεργάζονται για έναν κοινό σκοπό για να επιτύχουν επιχειρηματικό όφελος, ένα κοινό σκοπό. Υπάρχει σε δύο μορφές. Τη σύγχρονη, όπου όλοι αλληλοεπιδρούν σε πραγματικό χρόνο όπως σε διαδικτυακές συναντήσεις και την ασύγχρονη, όπου η αλληλεπίδραση μπορεί να μετατοπιστεί με το χρόνο, όπως όταν αναρτούνται έγγραφα ή σχολιασμοί σε κοινόχρηστους χώρους εργασίας» (AIIM, 2020)

2.4 Η Επιρροή του Οικονομικού Τμήματος στη Στρατηγική της Επιχείρησης

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω ο Οικονομικός Διευθυντής ανήκει στους στρατηγικούς στοχαστές (Villalonga, 2014) και συμβάλει στη στρατηγική της επιχείρησης (Baloch & Inam,2009). Η συμβολή αυτή πραγματοποιείται από τον ίδιο και την ομάδα του, που τους καθοδηγεί ως ηγέτης με την επικοινωνία και τη συνεργασία (Controller’s report, 2015). Οι παρακάτω αρμοδιότητες είναι η συμβολή του οικονομικού τμήματος σε πρακτικό επίπεδο:

2.4.1 Σχεδιασμός Προϋπολογισμού

Σύμφωνα με τους McLaney & Atrill, (McLaney & Atrill, 2020) ο προϋπολογισμός τίθεται στην επιχείρηση για τον έλεγχο των ταμειακών διαθεσίμων όταν η επιχείρηση

δραστηριοποιείται προς την επίτευξη ενός στρατηγικού στόχου. Ο στρατηγικός στόχος μπορεί να είναι μοναδικός ή πολλαπλός. Μπορεί δηλαδή μια επιχείρηση να έχει δημιουργήσει περισσότερους από ένα σχέδιο προϋπολογισμού. Ο κάθε προϋπολογισμός έχει μικρή χρονική διάρκεια, συνήθως μέχρι ένα χρόνο. Επίσης έχει τις παρακάτω ιδιότητες:

1. χαρτογραφεί με ακρίβεια το ποσό των χρημάτων που θα διατεθεί για κάθε βήμα του στρατηγικού στόχου,
2. οριοθετεί τα ταμειακά διαθέσιμα που αφορούν έσοδα και έξοδα,
3. καταγράφει λεπτομερώς τις ανάγκες στη διαχείριση αποθεμάτων,
4. καταγράφει λεπτομερώς τις ανάγκες ανθρώπινου δυναμικού,
5. καταγράφει με ακρίβεια τις ανάγκες παραγωγής,
6. χρησιμοποιεί τις προβλέψεις πωλήσεων, εισπράξεων και κερδών.

Στη πράξη όταν θέτει η επιχείρηση έναν προϋπολογισμό από την αρχή ακολουθεί μια διαδικασία. Την αναθέτει στον οικονομικό διευθυντή καθώς έχοντας τα χαρακτηριστικά του ηγέτη, μέσα από την επικοινωνία και συνεργασία θα φροντίσει την επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Ο οικονομικός διευθυντής με την επιλεγμένη ομάδα του, συλλέγουν όλα τα στοιχεία στα οποία θα βασιστούν για τη δημιουργία του προϋπολογισμού. Αυτά είναι το χρονικό διάστημα, οι συνθήκες στην αγορά (τάσεις, τεχνολογία, οικονομική δείκτες), το οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον στο οποίο θα εκτεθεί η επιχείρηση. Έπειτα αναγνωρίζουν το στοιχείο που μπορεί να περιορίσει το στρατηγικό και επιχειρηματικό σχέδιο της επιχείρησης. Μετά προσαρμόζουν το σχεδιασμό του προϋπολογισμού για όλα τα τμήματα και τις περιοχές που πρόκειται η επιχείρηση να λειτουργήσει. Τέλος, η ομάδα προετοιμάζει τον προϋπολογισμό, τον ελέγχει και από κει τον κοινοποιεί στα αρμόδια άτομα της επιχείρησης. Ο οικονομικός διευθυντής παρακολουθεί τη πορεία πραγματοποίησης του προϋπολογισμού και επεμβαίνει με την αρμόδια ομάδα εάν κάτι παρεκκλίνει από αυτό (McLaney & Atrill, 2020).

2.4.2 Ταμειακά Διαθέσιμα

Σύμφωνα με τον Morar (Morar, 2015) τα ταμειακά διαθέσιμα σε μια επιχείρηση καθορίζουν την αγοραστική δύναμη και τη πιστοληπτική ικανότητα μιας επιχείρησης εντός ενός κύκλου εργασιών. Είναι το ποσό των χρημάτων τα οποία κινούνται με τη μορφή εσόδων και εξόδων στους λογαριασμούς της επιχείρησης μέσα από όλες τις δραστηριότητες της. Η χρονική στιγμή που εισπράττονται τα χρήματα και καταθέτονται στους λογαριασμούς της επιχείρησης έχει σημασία όταν οι επιχείρηση έχει θέσει ένα χρονοδιάγραμμα προς μια επένδυση ή ένα δάνειο και περιμένει να εισπράξει χρήματα από απαιτήσεις (τιμολόγια ή πωλήσεις προϊόντων). Η επιρροή των ταμειακών διαθεσίμων έχει σημασία στους:

1. managers της επιχείρησης, καθώς η κατάσταση των ταμειακών διαθεσίμων υποδεικνύει αν η επιχείρηση μπορεί να πληρώσει τις υποχρεώσεις της εμπρόθεσμα και να μπορεί να καταπολεμήσει περιπτώσεις που θα απαιτηθεί ταμιακή διαθεσιμότητα από τον αστάθμητο παράγοντα.
2. επενδυτές, όπου χρησιμοποιούν την κατάσταση των ταμειακών διαθεσίμων για να αξιολογήσουν την κερδοφορία και πορεία της επιχείρησης ώστε να συνεχίσουν να επενδύουν ή να αποσυρθούν
3. αναλυτές της επιχείρησης, καθώς η κατάσταση των ταμειακών διαθέσιμων υποδεικνύει την πιστοληπτική ικανότητα της επιχείρησης

Τέλος η κατάσταση που απεικονίζει το τελικό ποσό των ταμειακών διαθεσίμων της επιχείρησης στο τέλος του μήνα ή ενός κύκλου εργασιών αποτελείται από το καθαρό ποσό που προκύπτει από τις κινήσεις των ταμειακών διαθεσίμων που πραγματοποιήθηκαν για τις λειτουργικές, οικονομικές και επενδυτικές δραστηριότητες της επιχείρησης. Αυτό το ποσό πρέπει να συμφωνεί με το τελικό ποσό των διαθεσίμων έπειτα από την αφαίρεση: Καθαρά ταμειακά διαθέσιμα στην έναρξη του μήνα ή έτους μείον τα τελικά Καθαρά ταμειακά διαθέσιμα στην έναρξη του μήνα ή έτους (Morar, 2015).

2.4.3 Επενδύσεις

Οι McLaney & Atrill (McLaney & Atrill, 2020) μας παρουσιάζουν τις επενδύσεις των επιχειρήσεων. Αυτές σηματοδοτούνται από τον διαθέσιμο χρόνο, τα ταμειακά διαθέσιμα που καθορίζονται για τις επενδύσεις, και από το στρατηγικό πλάνο που έχει τεθεί από τη Διοίκηση της επιχείρησης. Μια επένδυση μπορεί να αφορά εξοπλισμό, συμμετοχή στο χρηματιστήριο, εξαγορά επιχείρησης ή επένδυση στην εκπαίδευση/πρόσθετες παροχές στο Ανθρώπινο Δυναμικό της. Τα βήματα που ακολουθεί η επιχείρηση για την επιλογή της επένδυσης είναι (McLaney & Atrill, 2020):

1. Καθορισμός των διαθέσιμων χρημάτων προς επένδυση
2. Καθορισμός των παρόντων ή μελλοντικών επικερδών ευκαιριών στην αγορά για επένδυση
3. Αξιολόγηση της επιθυμητής επένδυσης (χρόνος, ταμειακά διαθέσιμα, ρίσκο, σε σχέση με τη στρατηγική της επιχείρησης)
4. Λήψη έγκρισης για τη προσεχή επένδυση
5. Παρακολούθηση και έλεγχος πορείας της επένδυσης

2.4.4 Απόδοση Επενδύσεων (ROI)

Όταν η επιχείρηση έχει αποφασίσει το αντικείμενο στο οποίο θα επενδύσει, τότε είναι σε θέσει να διαπιστώσει αν αυτή η επένδυση είναι επικερδές προς την επιχείρηση. Σύμφωνα με τους Phillips & Phillips, (Phillips & Phillips 2006) υπάρχει μια σειρά στη διαδικασία που ακολουθεί 5 βήματα αξιολόγησης και το μοντέλο που μας δίνει το ποσοστό της ROI μέσα από 4 βήματα. Αυτή είναι:

1. Αντίδραση (1^{ο} βήμα αξιολόγησης αφορά την αποστολή, την εργασία, τις νέες πληροφορίες και πως μπορεί να χρησιμοποιηθούν)
2. Εκμάθηση (2^{ο} βήμα αξιολόγησης αφορά τη νέα γνώση, τις δεξιότητες, και την εφαρμογή τους)
3. Εφαρμογή (3^{ο} βήμα αξιολόγησης αφορά την εφαρμογή και συχνότητα χρήσης της νέας γνώσης και των δεξιοτήτων)

4. Απομόνωση των επιπτώσεων που φέρει η νέα επένδυση (αφορά τα 4 βήματα του μοντέλου της RO: Αξιολόγηση, Συλλογή δεδομένων, Ανάλυση δεδομένων και Αναφορά του αποτελέσματος)
5. Επίπτωση της επένδυσης στην επιχείρηση
6. Απάντηση του αποτελέσματος επι της επένδυσης (ROI)

Συνοψίζοντας, ο Οικονομικός διευθυντής έχει αρκετούς ρόλους (Vernimmen et al., 2018). Μέσα σε αυτούς έχει την εποπτεία της Διοικητικής Λογιστικής η οποία συμβάλλει στον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης και ασχολείται με τον σχεδιασμό του προϋπολογισμού, τα ταμειακά διαθέσιμα, τις επενδύσεις και την απόδοση των επενδύσεων (Bhimani & Bromwich, 2010). Για να ανταπεξέλθει ο Οικονομικός Διευθυντής στις καθημερινές προκλήσεις ενδείκνυται να κατέχει την ηγεσία, την επικοινωνία και τη συνεργασία για τη καλή λειτουργία της ομάδας του (Luciano et al, 2020) (Controller's report, 2015).

2.5 Ο Ρόλος του Διευθυντή του Τμήματος Διαχείρισης Ανθρωπίνου Δυναμικού

Ο ρόλος του Διευθυντή του τμήματος είναι πολυδιάστατος. Έχει τη θέση στην ομάδα της στρατηγικής της επιχείρησης όπου είναι υπεύθυνος να κατανοήσει και να συμβάλλει εποικοδομητικά προς την επίτευξη του στόχου και της στρατηγικής της επιχείρησης (Lawler III & Mohrman 2003), (Han et al, 2019). Χαρακτηρίζεται από τις ηγετικές του ικανότητες (Heatherfield, 2019) και προετοιμάζει τους μελλοντικούς ηγέτες εντός της επιχείρησης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016). Μέσω της επικοινωνίας, είναι σε θέση να γνωρίζει από τους συνεργάτες του τα προβλήματα αλλά και τις καινοτόμες ιδέες του ανθρώπινου δυναμικού (Singh & Vanka, 2019).

Σύμφωνα με τον Holden (Holden, 2001) σε περιπτώσεις συγχωνεύσεων δυο επιχειρήσεων, σε διεθνείς επιχειρήσεις αλλά και σε γραφεία όπου υπάρχει ποικιλομορφία του ανθρώπινου δυναμικού, συστήνεται να έχει τη γνώση της κουλτούρας, των ηθών και εθίμων για τη κάθε εθνικότητα. Κάθε λαός έχει τις δικές του συνήθειες και διαφέρει από τον άλλο σε

τρόπο έκφρασης και γλωσσολογίας. Προς αποφυγή παρεξηγήσεων, το βέλτιστο είναι να βρει μια κοινά αποδεχτή ορολογία για να μεταφέρει το πλάνο της επιχείρησης προς επίτευξη του στρατηγικού σχεδίου. Αν δεν υπάρχει ένα κοινό αποδεχτό πλάνο για όλες τις κουλτούρες τότε καλό είναι να προσαρμόσει το σχέδιο αναλόγως ώστε όλο το ανθρώπινο δυναμικό να κατανοήσει, να έχει σωστή γνώση του στρατηγικού σχεδίου και να εργάζεται για τους ίδιους σκοπούς (Holden, 2001).

2.6 Το Στρατηγικό Επίπεδο της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Διαχείριση Ανθρωπίνου Δυναμικού σύμφωνα με τους Naznin & Hussain, (Naznin & Hussain, 2016) αποδεικνύει στη Διοίκηση και τους Μετόχους της επιχείρησης πως ανήκει στην ομάδα στρατηγικού σχεδιασμού με τον εμπλουτισμό των γνώσεων της ώστε να υπάρχει επικοινωνία σε επίπεδο ορολογίας και κατανόηση του οράματος, του στόχου και των προσδοκιών της επιχείρησης. Το τμήμα συμμετάσχει πλέον σε στρατηγικό επίπεδο όπου προσφέρει τις γνώσεις που έχει (εγκυκλοπαιδικές και εμπειρικές) προς την επίτευξη του στρατηγικού στόχου της επιχείρησης. (Naznin & Hussain, 2016) Υπενθυμίζει πως είναι ο σύνδεσμος μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού και της Διοίκησης για τη διασφάλιση της επιχειρησιακής κουλτούρας και την σωστή εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού (Lawler & Mohrman, 2003). Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού κατανοεί πως θα προσαρμόσει το σχέδιο διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού ανάλογα με το στρατηγικό σχέδιο της επιχείρησης (Naznin & Hussain, 2016). Ειδικότερα υπάρχουν 4 κατηγορίες που επηρεάζουν άμεσα τη στρατηγική της επιχείρησης και είναι υπεύθυνος ο διευθυντής της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού με τις ηγετικές του ικανότητες (Heatherfield, 2019) για τη σωστή τους λειτουργία:

2.6.1 Ευημερία Υπαλλήλων

Σύμφωνα με τους Khoreva & Wechtler, (Khoreva & Wechtler, 2018) η ευημερία των υπαλλήλων εξετάζει όλες τις πρακτικές που μπορεί να εφαρμόσει σε στρατηγικό επίπεδο η επιχείρηση. Η ευημερία των υπαλλήλων αφορά τη φυσική τους κατάσταση, τη ψυχολογική τους υγεία και τη κοινωνική τους συμπεριφορά. Για να επιτευχθεί η ευημερία, η Διαχείριση

Ανθρώπινου Δυναμικού ελέγχει απ’ την οπτική των υπαλλήλων ποιες πρακτικές χρειάζονται ενίσχυση (δεξιότητες, παρακίνηση, ευκαιρίες) και πως η ενίσχυση των πρακτικών αυτών θα βελτιώσει την απόδοση τους (Khoreva & Wechtler, 2018).

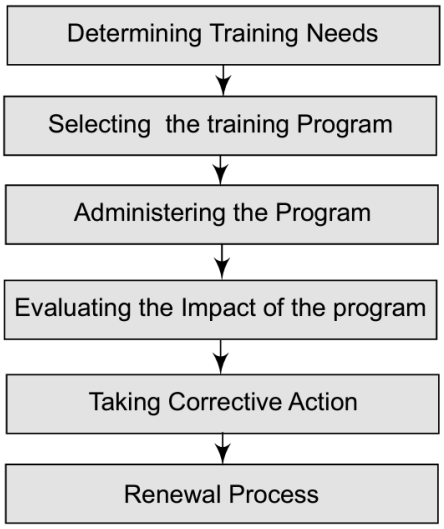
2.6.2 Σωστά Άτομα στη Σωστή Θέση

Η πρόσληψη νέου προσωπικού και στελέχωση στις σωστές θέσεις είναι στρατηγική κίνηση της Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (Lawler III & Mohrman, 2003). «Η στρατηγική στελέχωση είναι ένα μακροπρόθεσμο, κατευθυντήριο σχέδιο που περιγράφει τι πρόκειται να κάνει ένας οργανισμός κατά τη διάρκεια του μελλοντικού προγραμματισμού του, π.χ. τα επόμενα τρία έως πέντε χρόνια, για να εξασφαλίσει ότι η προσφορά του προσωπικού, τόσο το επίπεδο του προσωπικού όσο και οι απαιτούμενες δυνατότητες, είναι διαθέσιμη» (Bechet, 2002).

Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή & Μπουραντά (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016), όταν θέλει η επιχείρηση να συμπληρώσει μια κενή θέση έχει 2 επιλογές. Είτε να ερευνήσει για το προσωπικό με τις απαιτούμενες ικανότητες και δεξιότητες, αν υπάρχει εντός της επιχείρησης, είτε να ερευνήσει την αγορά για να εντοπίσει αυτόν τον υπάλληλο κλειδί (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

2.6.3 Εκπαίδευση

Σύμφωνα με τον Putti, (Putti 2015), η εκπαίδευση έχει στόχο τη παραγωγικότητα και τη βέλτιστη απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού. Όπως δείχνει και η Εικόνα 2, η εκπαίδευση ακολουθεί το δικό της κύκλο ζωής. Αναγνώριση των αναγκών για εκπαίδευση, επιλογή του κατάλληλου προγράμματος, παροχή, αξιολόγηση της απόδοσης που είχε η εκπαίδευση, αναθεώρηση και επίλυση προβλημάτων που κατέστησαν το πρόγραμμα της εκπαίδευση μη αποδοτικό και τέλος, αναθεώρηση και δημιουργία νέου προγράμματος.



Εικόνα 2 Διαδικασία Εκπαίδευσης, *«Πηγή: Joseph M.Putti, 2015, σελ 93, κεφ. 5.2»*

Ο σχεδιασμός της εκπαίδευσης έχει σημαντικό ρόλο καθώς λαμβάνεται υπόψιν το υλικό που θέλει ο υπεύθυνος να παρουσιάσει, στους υπαλλήλους τους οποίους απευθύνεται (έχει σημασία το τμήμα που βρίσκεται ο εκπαιδευόμενος υπάλληλος) και το τρόπο διεξαγωγής της εκπαίδευσης. Το υλικό για παράδειγμα εάν είναι πάνω στην εργασία θα είναι καλό να το δώσει εκ τον προτέρων στον εκπαιδευόμενο ώστε μετά από μια πρώτη μελέτη να παρακολουθήσει την εκπαίδευση έχοντας προετοιμάσει και απορίες προς επίλυση.

Το θέμα εκπαίδευσης εάν πρόκειται για γενικούς κανονισμούς τότε θα χρησιμοποιηθεί μια ορολογία που θα είναι κατανοητή από όλες τις βαθμίδες προσωπικού. Εάν πρόκειται για ειδική εκπαίδευση συγκεκριμένης θέσης εργασίας όπου ο εκπαιδευόμενος έχει τις βασικές γνώσεις τότε μπορεί να χρησιμοποιηθεί η αντίστοιχη ορολογία. Τέλος επιλέγεται η σωστή μέθοδος διεξαγωγής της εκπαίδευσης. Αυτή μπορεί να είναι μέσω ηχογραφημένης παράδοσης με ερωτήσεις κατανόησης στο τέλος της ηχογράφησης, σε αίθουσα με ακροατήριο, επί τόπου κατά τη διεξαγωγή της εργασίας, με μελέτες περίπτωσης, ή και με μαθητεία (Putti, 2015).

2.6.4 Οργανωσιακή Κουλτούρα

Η οργανωσιακή κουλτούρα σηματοδοτεί τις αξίες που διέπουν εντός της επιχείρησης και επισημάνει τις ιδιότητες στις οποίες δίνεται προσοχή (Βακόλα & Νικολάου, 2019). Αποτελεί το τρόπο συμπεριφοράς μεταξύ των υπαλλήλων και της Διοίκησης, τις συνθήκες εργασίας, το τρόπο επίλυσης προβλημάτων, το τρόπο επικοινωνίας που υποστηρίζει η επιχείρηση (Βακόλα & Νικολάου, 2019). Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι διαφορετική σε κάθε επιχείρηση και εξαρτάται από τη στρατηγική που ακολουθεί η Διοίκηση, αντικατοπτρίζει το τρόπο σκέψης της επιχείρησης (Krupskyi & Kuzmytska, 2020).

Σύμφωνα με τους Βακόλα & Νικολάου, (Βακόλα & Νικολάου, 2019) οι Cameron & Quinn παρουσιάζουν 4 μοντέλα οργανωσιακής κουλτούρας:

1. Το μοντέλο των Ανθρωπίνων Πόρων – Ακολουθεί μια οικογενειακή οργανωσιακή κουλτούρα όπου προάγεται η συμμετοχή, η ομαδικότητα, η δέσμευση του υπαλλήλου και η ανάπτυξη των υπαλλήλων σε γνώσεις και ικανότητες. Δίνεται σημασία στο περιβάλλον εργασίας και τη ψυχική ευημερία των υπαλλήλων. Θεωρείται κουλτούρα «εσωτερικής εστίασης» (Βακόλα & Νικολάου, 2019).
2. Το μοντέλο των εσωτερικών Διαδικασιών – Ακολουθεί αυστηρές προδιαγραφές ελέγχου και γνώσης των συμπεριφορών του εργατικού δυναμικού. Ακολουθεί την εξουσία της ιεράρχησης και των αυτοματοποιημένων διαδικασιών. Δεν υπάρχει ελαστικότητα στους κανονισμούς και στο τρόπο διεξαγωγής των εργασιών. Θεωρείται η κουλτούρα «της προβλεψιμότητας και σταθερότητας» (Βακόλα & Νικολάου, 2019).
3. Το μοντέλο της αποδοτικότητας – Σε αυτή τη κουλτούρα στόχος είναι η κερδοφορία, η καινοτομία και η ικανοποίηση των πελατών. Επικρατεί ανταγωνισμός μεταξύ των υπαλλήλων προς την καλύτερη απόδοση. Υπάρχουν επιβραβεύσεις στους υπαλλήλους για την καλύτερη απόδοση. Όλες οι κινήσεις (έσοδα, έξοδα, αποδοτικότητα) μετρούνται και αξιολογούνται προς την επίτευξη του στόχου. Θεωρείται η κουλτούρα «της επίτευξης αποτελεσμάτων μέσω της αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων» (Βακόλα & Νικολάου, 2019).
4. Το μοντέλο του ανοιχτού συστήματος - Σε αυτή τη κουλτούρα υπάρχει ελευθερία κινήσεων. Οι ηγέτες βρίσκονται μεταξύ των υπαλλήλων. Η νέες ιδέες

εισακούονται. Η επιχείρηση επιτρέπει στους υπαλλήλους να τολμούν, να ρισκάρουν καθώς στοχεύουν σε νέα προϊόντα που θα μπορεί να πατεντοποιηθούν και να φέρουν νέα κέρδη. Θεωρείται η κουλτούρα «της καινοτομίας και δημιουργίας» (Βακόλα & Νικολάου, 2019)

Συνοψίζοντας, ο ρόλος του διευθυντής του τμήματος Ανθρωπίνου Δυναμικού είναι πολυδιάστατος και κατέχει τη θέση του στην ομάδα της στρατηγικής της επιχείρησης (Lawler III & Mohrman 2003), (Han et al, 2019). Ως στρατηγικός στοχαστής (Jones, 2019) έχει την ευθύνη της ευημερίας των υπαλλήλων (Khoreva & Wechtler, 2018), φροντίζει να υπάρχουν τα σωστά άτομα στη σωστή θέση (Lawler III & Mohrman, 2003) (Bechet, 2002), εποπτεύει τις ανάγκες εκπαίδευσης (Putti 2015), και φροντίζει για τη τήρηση της οργανωσιακής κουλτούρας (Krupskyi & Kuzmytska, 2020). Τέλος χαρακτηρίζεται από τις ηγετικές του ικανότητες (Heatherfield, 2019) και χρησιμοποιεί την επικοινωνία (Singh & Vanka, 2019) ως μέσω συνεργασίας.

2.7 Η Συνεργασία εντός της Επιχείρησης

Σύμφωνα με τη Σεμερτζάκη, (Σεμερτζάκη, 2008) μια συνεργασία δομείτε από τουλάχιστον δυο μέρη προκειμένου να ερευνηθούν, εργασθούν και να επιτευχθούν κοινοί στόχοι. Η ενδοεταιρική συνεργασία μεταξύ τμημάτων σε όλα τα επίπεδα έχει το προτέρημα να προσφέρονται και να ανταλλάσσονται οι εξειδικευμένες γνώσεις οι οποίες προέρχονται από διαφορετικούς γνωστικούς τομείς για την επίτευξη του κοινού στόχου που θα συμβάλλει στην ευημερία της επιχείρησης (Σεμερτζάκη, 2008). Η συνεργασία είναι σημαντική σε κάθε επιχείρηση η οποία επιδιώκει να είναι καινοτόμα και να προβλέπει (με τα σημάδια που δίνει η αγορά) τις μελλοντικές ανάγκες του καταναλωτή (Thornton & Holloway, 2016).

Μια επιχείρηση που εκμεταλλεύεται τα προτερήματα της συνεργασίας, μπορεί να προσφέρει στον καταναλωτή τα προϊόντα που τον εξυπηρετούν και επιθυμεί (ή νομίζει πως έχει ανάγκη λόγω αποτελεσματικού πωλητή) ώστε να μπορεί να κρατήσει το ανταγωνιστικό της προτέρημα και τη πρώτη θέση στη προτίμηση των καταναλωτών

(Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2008) (Thornton & Holloway, 2016). Η καινοτομία συμβάλλει στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης (Benkova et al., 2019). Η καινοτομία όμως προέρχεται από τη σωστή συνεργασία του Ανθρώπινου Δυναμικού προκειμένου να γεννηθούν ιδέες για νέα προϊόντα ή υπηρεσίες σε ένα εύλογο χρονικό πλαίσιο που θα κερδίσει τον ανταγωνισμό της επιχείρησης (Thornton & Holloway, 2016).

2.8 Χαρακτηριστικά Συνεργασίας

Για τη συνεργασία των 2 τμημάτων απαιτείται αρχικά κατανόηση της δράσης και των δυο μεριών (Vedd & Kouhy,). Το Οικονομικό Τμήμα συνιστάται να αντιληφθεί τη δύναμη που κατέχει το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης και πως η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι το τμήμα που μπορεί να το διαχειριστεί καλύτερα καθώς γνωρίζει τις επιθυμίες, τα δυνατά σημεία εργασίας τους και τα παράπονα τους (Milian, 2018). Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού από τη μεριά της πρέπει να αντιληφθεί πως το Οικονομικό Τμήμα μπορεί να αξιολογήσει μια επένδυση, μια αλλαγή στα συστήματα της επιχείρησης κλπ. μόνο αν στις λέξεις και το έργο προς πραγματοποίηση αποκτήσει νούμερα (Milian, 2018). Μια επιτυχημένη συνεργασία απαιτεί συγκεκριμένα χαρακτηριστικά από τα συμβαλλόμενα μέλη όπως τα παρακάτω:

2.8.1 Επικοινωνία

Σύμφωνα με τον Jacks, (Jacks, 2018) χρειάζεται ανοιχτή επικοινωνία μεταξύ των μελών όπου οι ιδέες και σκέψεις θα εισακούονται και μεταφέρονται χωρίς δισταγμό για εποικοδομητική κριτική προς τη χρήση τους. Αναγνωρίζεται πως στην επικοινωνία έχουμε πομπό, δέκτη και το μήνυμα. Ο πομπός πρέπει να αναγνωρίσει πως ο αποδέχτης είναι δυνατόν να μην έχει την ίδια μόρφωση, αντίληψη και κατανόηση των πραγμάτων με αποτέλεσμα να μην είναι επιτυχείς η μετάδοση του μηνύματος. Ο πομπός για να μεταδώσει αποτελεσματικά το μήνυμα πρέπει να βρει τον τρόπο να μεταδώσει τη πληροφορία με καθαρό και σαφή τρόπο για να γίνει αντιληπτή από το δέκτη. Η επικοινωνία απαιτεί διαύγεια, τη προσοχή των μελών, ανατροφοδότηση, παρατηρητικότητα και παρουσίαση (Jacks, 2018).

2.8.2 Εμπιστοσύνη στα μέλη της ομάδας

Βάση του λεξικού greek-language.com εμπιστοσύνη ορίζεται «η πίστη, η βεβαιότητα κάποιου ότι ένα συγκεκριμένο πρόσωπο έχει ορισμένη ικανότητα ή ιδιότητα (εντιμότητα, ειλικρίνεια συναισθημάτων, εχεμύθεια κτλ.)». Σύμφωνα με τους Mach et al, (Mach et al, 2010), η εμπιστοσύνη ενισχύει τις δυνατότητες και τη δέσμευση μεταξύ των μελών μιας ομάδας, πως ο καθένας θα φέρει εις πέρας την ανατεθείσα αποστολή. Η εμπιστοσύνη είναι σημαντική καθώς μπορεί να επηρεάσει την αποδοτικότητα της ομάδας. Τα μέλη της ομάδας ανάλογα και με παρελθοντικές εμπειρίες αντίστοιχης συνεργασίας και εμπιστοσύνης μπορεί να δυσκολεύονται να εμπιστευτούν τους συνεργάτες τους. Αυτό οδηγεί σε έλλειψη συνεκτικότητας και συνεργασίας που θα μπορούσε να οδηγήσει στην μη επίτευξη του στόχου δημιουργίας της ομάδας από την επιχείρηση (Mach et al, 2010).

2.8.3 Ανταλλαγή Πληροφοριών

Σύμφωνα με τους Gong et al, (Gong et al, 2013) η ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των μελών μιας ομάδας επηρεάζεται από το προηγούμενο χαρακτηριστικό, την εμπιστοσύνη. Κάθε μέλος φέρει διαφορετικές γνώσεις, πληροφορίες και έχει πρόσβαση σε διαφορετικές πηγές πληροφοριών. Η ανταλλαγή αυτών των πληροφοριών είναι σημαντική για τη πρόοδο της συνεργασίας προς επίτευξη του κοινού στόχου (Gong et al, 2013).

2.8.4 Αμοιβαιότητα

Βάση του λεξικού greek-language.com, η αμοιβαιότητα ορίζεται ως η ισχύς, η ύπαρξη μιας ιδιότητας στον ίδιο βαθμό σε δύο πρόσωπα. Βάση των Jonker & Nijhof, (Jonker & Nijhof, 2006) η επικοινωνία, η συνεργασία και η αμοιβαιότητα συνδέονται μεταξύ τους. Για να δημιουργηθεί μια συνεργασία σε μια ομάδα ατόμων πρέπει να υπάρξει επικοινωνία ώστε τα μέλη να έχουν αμοιβαία κατανόηση για το ρόλο που έχουν στην ομάδα και τον κοινό στόχο. Από τη συνεργασία που δημιουργείται μπορούν να εντοπιστούν αμοιβαίες ανάγκες και προσδοκίες (Jonker & Nijhof, 2006).

2.8.5 Δέσμευση

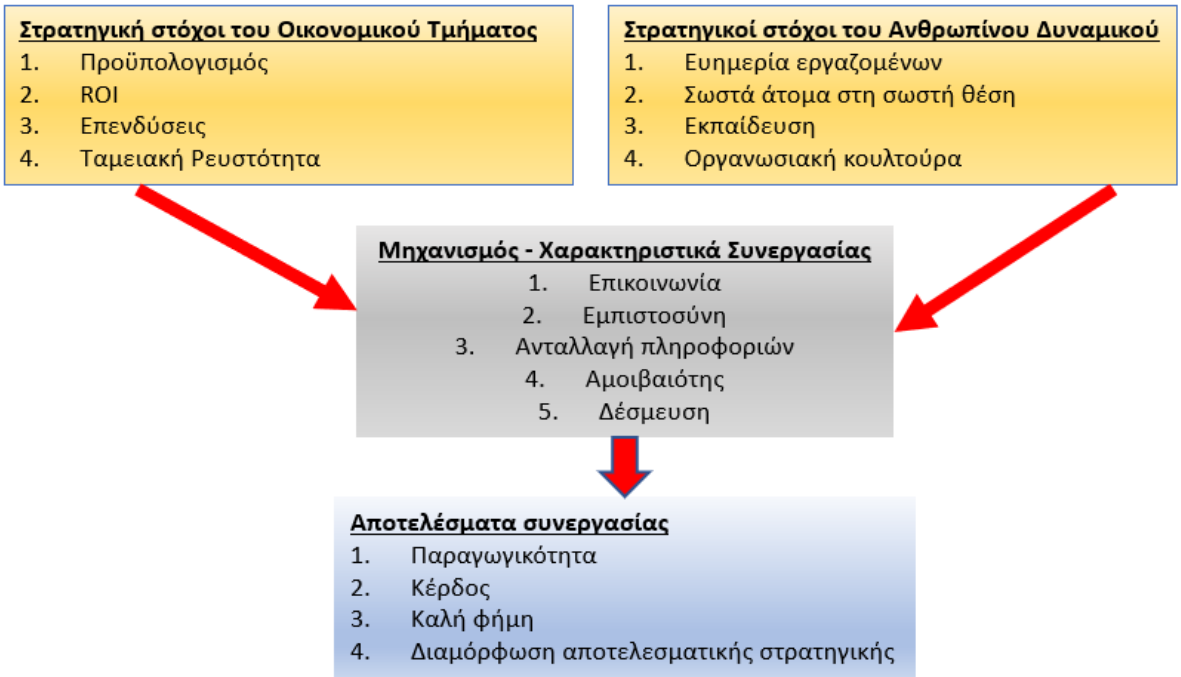
Όπως εξηγούν οι Mitchell et al, (Mitchell et al, 2019) τα μέλη της ομάδας πρέπει να είναι πρόθυμα να δεσμευτούν και να αφιερώσουν ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα προς την επίτευξη της συνεργασίας. Η δέσμευση είναι σημαντική καθώς σε μια συνεργασία υπάρχουν δυσκολίες και πρέπει να υπάρχει η πρόθεση προς την επίλυση τους. Η δέσμευση είναι κινητήριος δύναμη για τη συνεχή προσπάθεια επίτευξης του στόχου (Mitchell et al, 2019).

Συνοψίζοντας η συνεργασία δομείται από τουλάχιστον 2 μέρη και έχει κοινούς στόχους (Σεμερτζάκη, 2008). Χαρακτηρίζεται από την επικοινωνία (Jacks, 2018), την εμπιστοσύνη μεταξύ των συνεργατών (Mach et al, 2010), την ανταλλαγή πληροφοριών (Gong et al, 2013), την αμοιβαιότητα (Jonker & Nijhof, 2006) και τη δέσμευση (Mitchell et al, 2019). Η συνεργασία προέρχεται από τη σωστή καθοδήγηση ενός ηγέτη (Robbins & Judge, 2013) και συγκεκριμένα (για τους σκοπούς αυτής της διπλωματικής) τους ηγέτες/διευθυντές των τμημάτων που αναλύσαμε παραπάνω.

2.9 Συμπέρασμα βιβλιογραφική αναφοράς

Από τη βιβλιογραφία που παραθέσαμε δημιουργείται το παρακάτω θεωρητικό μοντέλο (Πίνακας 1):

Πίνακας 1 Conceptual Framework/Εννοιολογικό Πλαίσιο



Στην αρχή παρουσιάστηκε η έννοια της επιχείρησης (Demirag, 2005) και πως για την μακροζωία της (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2008) χρειάζεται τη στρατηγική των επιχειρήσεων (Παπαδάκης, 2016). Εξηγήσαμε τι είναι η στρατηγική, πως χρησιμοποιείται, γιατί είναι απαραίτητη (Παπαδάκη, 2016) (Fox, 2018) και δόθηκε ένα παράδειγμα παρακολούθησής της, την Ισορροπημένη Στοχοθέτηση /BSC (Kono & Barnes, 2010). Μέσα από αυτήν είδαμε πως το Οικονομικό Τμήμα και η Διαχείριση Ανθρωπίνου Δυναμικού έχουν τη δική τους θέση στη στρατηγική της επιχείρησης. Σε αυτό το σημείο δημιουργούνται τα πρώτα 2 πλαίσια από το θεωρητικό μας μοντέλο (Πίνακας 1).

Το πρώτο αριστερό κίτρινο πλαίσιο παρουσιάζει τους στρατηγικούς στόχους του Οικονομικού Τμήματος. Στη βιβλιογραφία σχολιάστηκε ο Διευθυντής του τμήματος, καθώς και είναι ο εκπρόσωπος του, και πως έχει τα χαρακτηριστικά του ηγέτη (Luciano et al, 2020) (Controller's report, 2015), και έπειτα παρουσιάστηκαν οι τέσσερις αρμοδιότητες που συμβάλλουν στον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης. Αυτές είναι ο προϋπολογισμός, τα ταμειακά διαθέσιμα, τις επενδύσεις και την απόδοση των επενδύσεων (Bhimani & Bromwich, 2010).

Στο δεύτερο δεξί κίτρινο πλαίσιο παρουσιάζονται οι στρατηγικοί στόχοι του τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Αρχικά σχολιάστηκε ο Διευθυντής του τμήματος ο οποίος χαρακτηρίζεται από τις ηγετικές του ικανότητες (Heatherfield, 2019) και μέσω της επικοινωνίας, ενημερώνεται για το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης (Singh & Vanka, 2019). Συμβάλλει στη στρατηγική της επιχείρησης μέσα από τέσσερις αρμοδιότητες. Της ευημερία των υπαλλήλων (Khoreva & Wechtler, 2018), τα σωστά άτομα στη σωστή θέση (Lawler III & Mohrman, 2003) (Bechet, 2002), την εκπαίδευση (Putti 2015) και την οργανωσιακή κουλτούρα (Krupskyi & Kuzmytska, 2020).

Στη διπλωματική αυτή εξετάζεται η συνεργασία των τμημάτων. Χωρίς τη συνεργασία των τμημάτων δε μπορεί να εκπονηθεί η Ισορροπημένη Στοχοθέτηση και συνεπώς η τήρηση του στρατηγικού σχεδίου της επιχείρησης. Η γενικότερη βιβλιογραφία μας δείχνει πως υπάρχουν 5 χαρακτηριστικά συνεργασίας. Με αυτό το τρόπο δημιουργείται το τρίτο, γκρι πλαίσιο του εννοιολογικού σχεδίου όπου απαρτίζεται από την επικοινωνία (Jacks, 2018), την εμπιστοσύνη μεταξύ των συνεργατών (Mach et al, 2010), την ανταλλαγή πληροφοριών (Gong et al, 2013), την αμοιβαιότητα (Jonker & Nijhof, 2006) και τη δέσμευση (Mitchell et al, 2019).

Το τελευταίο, γαλάζιο πλαίσιο του εννοιολογικού πλαισίου είναι τα αποτελέσματα συνεργασίας των 2 τμημάτων τα οποία από τη βιβλιογραφία βρίσκουμε την παραγωγικότητα (Fox, 2018), το κέρδος (Sen & Haque, 2016), τη καλή φήμη (Torrington et al., 2017), και τη διαμόρφωση της αποτελεσματικής στρατηγικής (Taylor, 2004).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

3.1 Υπόθεση

Από τη διαθέσιμη βιβλιογραφία υποθέτουμε πως το Οικονομικό Τμήμα και η Διαχείριση Ανθρωπίνου Δυναμικού έχουν στρατηγικό τμήμα στην επιστήμη τους, δρουν προς το συμφέρον της επιχείρησης (Naznin & Hussain 2016, Lawler & Mohrman 2003, McLaney & Atrill 2020, Kono & Barnes 2010) και ειδικότερα συνεργάζονται για να επιτύχουν τους στόχους που τους έχει αναθέσει η διοίκηση της επιχείρησης. Όπως προκύπτει από τον Πίνακα 1, η συνεργασία τους επικεντρώνεται κυρίως όταν εμπλέκονται οικονομικά έξοδα και επηρεάζουν τη ρευστότητα της επιχείρησης (McLaney & Atrill 2020). Έπειτα βάση ερευνών αποδεικνύεται πως υπάρχει η τάση για συνεργασία των τμημάτων για τη πρόοδο της επιχείρησης αλλά υπάρχουν είτε εμπόδια κατανόησης είτε εμπόδια γνώσεων μεταξύ των τμημάτων (Thornton & Holloway 2016, PR Newswire 2019, Redwood 2019). Τα αποτελέσματα συνεργασίας προκύπτουν από τα κοινά στοιχεία της βιβλιογραφίας όπως η καλή φήμη (Torrington et al., 2017), η διαμόρφωση της αποτελεσματικής στρατηγικής για την επιχείρηση (Fox, 2018), η παραγωγικότητα (Putti, 2015) και το κέρδος (Sen & Haque, 2016).

3.2 Μεθοδολογία της μελέτης περίπτωσης

Ο σκοπός αυτής της διπλωματικής εργασίας είναι να ερευνήσει τη σχέση του Οικονομικού Τμήματος και του τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού εντός των επιχειρήσεων βασισμένη σε μια μελέτη περίπτωσης από μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών που δραστηριοποιείται σε διεθνείς επίπεδο. Αντικείμενο της επιχείρησης είναι οι δικηγορικές υπηρεσίες. Το όνομα της επιχείρησης δε θα αναφέρουμε λόγω απόρρητου. Η συγκεκριμένη δικηγορική επιχείρηση ίδρυσε το πρώτο της γραφείο στην Αγγλία το 1982 και σήμερα έχει 17 παρατήματα ανά το κόσμο. Τα παραρτήματα αυτά βρίσκονται στις χώρες: Γερμανία (με πάνω από 150 υπαλλήλους), Γαλλία (75 υπαλλήλους), Ιταλία (90 υπαλλήλους), Ελλάδα (100 υπαλλήλους), Ισπανία (30 υπαλλήλους), Η.Π.Α. (60 υπαλλήλους), Κίνα (25 υπαλλήλους), Σιγκαπούρη (20 υπαλλήλους) και τα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα (24

υπαλλήλους). Εξειδικεύεται στο Ναυτικό Δίκαιο, το Εμπορικό Δίκαιο, το Φορολογικό Δίκαιο και ασχολείται με υποθέσεις που αφορούν τις Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας, τα Εμπορικά Πλοία, τα Μεταφορικά Μέσα Αναψυχής, τις Ασφαλίσεις, τις Τραπεζικές υποθέσεις κλπ. Στη συγκεκριμένη περίπτωση θα εξετάσουμε αν οι επικεφαλής του οικονομικού τμήματος και της Διαχείρισης Ανθρωπίνου Δυναμικού σε 3 από τα παραρτήματα και στα κεντρικά γραφεία της Αγγλίας, έχουν στρατηγικούς στόχους, συνεργασία μεταξύ των 2 τμημάτων. Σε τι βαθμό εφαρμόζεται αυτή η συνεργασία και τι σχέση έχει. Η συνεργασία αυτή, με τι μέσα πραγματοποιείται και αν έχει κάποια επίπτωση στην ευημερία της επιχείρησης. Η βιβλιογραφική έρευνα προετοίμασε τη μελέτη περίπτωσης παρουσιάζοντας τη στρατηγική των επιχειρήσεων, σε ποια σημεία εμπλέκονται τα τμήματα που αναφέρουμε, μερικές εργασίες του διευθυντή του κάθε τμήματος και τη σχέση που έχουν με τη στρατηγική της επιχείρησης. Για να ερευνηθεί η εγκυρότητα της διαθέσιμης βιβλιογραφίας, ερωτήθηκαν 3 από τα παραρτήματα και οι αντίστοιχοι επικεφαλής από το κεντρικό γραφείο της Αγγλίας. Πραγματοποιήθηκαν 8 συνεντεύξεις από 8 διαφορετικούς συνεντευξιαζόμενους. Η διάρκεια της κάθε συνέντευξης είχε μέσω όρο 30 λεπτά. Οι συνεντεύξεις[4] αφορούν 4 χώρες, 2 άτομα ανά χώρα. Υπήρχε η πρόθεση να ερωτηθούν και οι επικεφαλής των τμημάτων του ομίλου αλλά δεν υπήρχε δυνατότητα λόγω περιορισμού του διαθέσιμού τους χρόνου. Οι ερωτήσεις κινήθηκαν γύρω από τα παρακάτω κεντρικά ερευνητικά ερωτήματα:

1. Ποια είναι η σχέση των 2 τμημάτων για την υλοποίηση των στρατηγικών στόχων της εταιρείας;

2. Πως γίνεται η συνεργασία των 2 τμημάτων;

3. Ποια τα οφέλη για την επιχείρηση από τη συνεργασία των 2 τμημάτων μέσα στο μακροπρόθεσμο στρατηγικό σχέδιο για την ευημερία μιας επιχείρησης;

Η μεθοδολογία έρευνας που ακολουθήθηκε είναι η θεματική κωδικοποίηση (Skjott Linneberg & Korsgaard, 2019) που αποτελείται κυρίως από ποιοτικά εμπειρικά δεδομένα τα οποία συλλέχθηκαν μέσω των ερωτήσεων της μελέτης περίπτωσης. Οι ερωτήσεις βασίζονται σε δευτερογενή στοιχεία. Τα δευτερογενή στοιχεία συλλέχθηκαν μέσω των

[4] Στο παράρτημα παρατίθενται τα ερωτηματολόγια που δόθηκαν στους συνεντευξιαζόμενους

διαθέσιμων διαδικτυακών βιβλιοθηκών όπως ebsco, emerald και vlebooks και βιβλία τα οποία ήταν στη κατοχή της ερευνήτριας από τα αντίστοιχα μαθήματα του εξαμήνου. Οι βιβλιογραφικές πηγές συλλέχθηκαν από επιστημονικά άρθρα, έρευνες και ηλεκτρονικά βιβλία που χρειάζονται την εφαρμογή Adobe Digitals Editions 4.5 (η εφαρμογή διασφαλίζει πως τα βιβλία δεν μπορούν να εκτυπωθούν, να υπάρχει πρόσβαση σε αυτά περισσότερες ημέρες από τη δανειστική περίοδο κλπ.). Στις μηχανές αναζήτησης των ηλεκτρονικών βιβλιοθηκών τοποθετήθηκαν λέξεις κλειδιά. Οι λέξεις κλειδιά ήταν κυρίως στην αγγλική γλώσσα καθώς στην ελληνική δεν βρέθηκαν ικανοποιητικές πηγές. Τα δευτερογενή στοιχεία βρίσκονται ανάμεσα στα έτη 2003 έως 2020.

Εφόσον συλλέχθηκαν τα δεδομένα μέσα από τις πηγές που προαναφέρθηκαν παραπάνω έγινε μελέτη των δεδομένων, σύγκριση προς το περιεχόμενο των κειμένων και κριτική ανάλυση των δημοσιεύσεων για να κριθεί αν είναι εφικτό τα τμήματα που ερευνώνται να συνεργαστούν. Για τη μελέτη ακολούθησα 5 βήματα τα οποία συνέβαλλαν στη συγκροτημένη δομή της εργασίας, στην εύρεση και συλλογή της βιβλιογραφίας, στην επεξεργασία των δεδομένων, στη δημιουργία της ερωτήσεων και τα συμπεράσματα.

Βήμα 1

Άσκηση διύλισης θέματος: Πρόκειται για ένα πίνακα που συμβάλει στον εντοπισμό των κεντρικών ερευνητικών ερωτήσεων, τη δημιουργία των κεφαλαίων και το περιεχόμενο τους. Έπειτα καθόρισα το αντικείμενο της έρευνας, το τρόπος της έρευνας και έλεγξα τη πρόσβαση που είχα στα απαραίτητα δεδομένα για να επιτευχθεί η έρευνα.

Βήμα 2

Συλλογή Βιβλιογραφίας: Σύλλεξα τη διαθέσιμη βιβλιογραφία και αποθήκευσα αυτή στην οποία είχα εντοπίσει το λόγω χρησιμότητας της για την έρευνα. Η βιβλιογραφία αναλύθηκε ώστε να αναδείξει θεματολογίες σχετικές με το θέμα της διπλωματικής και κατόπιν καταχωρήθηκε σε φακέλους κωδικοποιημένη.

Βήμα 3

Εννοιολογικό Πλαίσιο: Από τη μελέτη βιβλιογραφίας δημιούργησα ένα θεωρητικό μοντέλο (Πίνακας 1) το οποίο αντικατοπτρίζει σε τίτλους τα κεντρικά ερευνητικά ερωτήματα, τη σύνδεσή τους και το αποτέλεσμα. Οι τίτλοι βρίσκονται σε δικά τους πλαίσια όπου συμπληρώνεται από απαντήσεις βάση της διαθέσιμης βιβλιογραφίας.

Βήμα 4

Ερωτηματολόγιο και Συνεντεύξεις: Βάση του εννοιολογικού πλαισίου, δημιουργούνται οι ερωτήσεις για τα ερωτηματολόγια[5]. Οι ερωτήσεις ανταποκρίνονται στην επιβεβαίωση του κάθε στοιχείου που περιέχεται στο εννοιολογικό πλαίσιο και αντιστοιχεί στα κεντρικά ερευνητικά ερωτήματα. Έπειτα αποστέλλονται ηλεκτρονικές επιστολές στους συνεντευξιαζόμενους ζητώντας μια βιντεοσκοπημένη συνέντευξη για το σκοπό της έρευνας. Ενημερώνονται πως θα γίνει μέσω skype και εφόσον αποδεχτούν γραπτώς, αποστέλλεται και αποδέχονται τη φόρμα αποδοχής της καταγραφής της συνέντευξης (γραπτή αποδοχή[6]) καθώς και το που, και για πόσο χρόνο θα κρατηθούν τα δεδομένα. Ακολουθεί η διεκπεραίωση της συνέντευξης.

Βήμα 5

Ανάλυση δεδομένων και συμπεράσματα: Για την ανάλυση της μελέτης περίπτωσης χρησιμοποιήθηκε η ‘matching pattern analysis’ καθώς από το θεωρητικό μοντέλο που δημιουργήθηκε μέσω της βιβλιογραφίας θα οδηγηθούμε στο εμπειρικό μοντέλο βάση της μελέτης περίπτωσης (Sinkovics, 2018). Έπειτα πραγματοποίησα τη θεματική κωδικοποίηση, η οποία περιγράφεται στο τμήμα 3.4, η οποία συνέβαλλε «στη συλλογή περιεκτικών και εμπεριστατωμένων πληροφοριών, στην εύκολη πρόσβαση και αναγνώριση των κοινών δεδομένων, στον διαχωρισμό και τη δόμηση των δεδομένων, και στη διαύγεια και εγκυρότητα των δεδομένων» (Skjott Linneberg & Korsgaard, 2019). Τέλος έχουμε τα

[5] Στο παράρτημα παρατίθεται το δείγμα των ερωτηματολογίων
[6] Στο παράρτημα παρατίθεται η φόρμα αποδοχής για την βιντεοσκοπημένη συνέντευξη

αποτελέσματα και τυχόν αναθεώρηση της πρώτης μας υπόθεσης και του εννοιολογικού πλαισίου, που στηρίχθηκαν στη βιβλιογραφία.

3.3 Περιορισμοί Έρευνας

Αρχικά υπάρχει ο περιορισμός στον διαθέσιμο αριθμό των ακαδημαϊκών πηγών προς σχολιασμό της συνεργασίας των 2 τμημάτων μεταξύ τους. Έπειτα, λόγω περιορισμένου χρόνου η έρευνα περιορίστηκε σε 4 χώρες (3 παραρτήματα και το κεντρικό γραφείο στο Λονδίνο). Θα ήταν ενδιαφέρον αν μπορούσαμε να έχουμε απαντήσεις από όλα τα παραρτήματα ώστε τα αποτελέσματα να αντικατοπτρίζουν τη σχέση συνεργασίας των τμημάτων σε όλο τον Όμιλο. Επίσης δεν υπήρχε η δυνατότητα να κλείσω μια συνέντευξη με τους επικεφαλής του Ομίλου του Οικονομικού Τμήματος και της Διαχείρισης Ανθρωπίνου Δυναμικού που λογοδοτούν τα 8 μέλη που συνεντευξιάστηκαν και αποτελούν το δείγμα της μελέτης περίπτωσης. Αυτό διότι οι συνθήκες τηλεργασίας στις οποίες βρίσκεται ο Όμιλος λόγω COVID και το BREXIT έχει αυξήσει το φόρτο εργασίας τους. Τέλος, αν υπήρχε η χρονική δυνατότητα και η πρόσβαση, θα εξετάζονταν και άλλες αντίστοιχες πολυεθνικές δικηγορικές επιχειρήσεις για ένα πιο γενικευμένο αποτέλεσμα της έρευνας και όχι ως μια συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης.

3.4 Θεματική Κωδικοποίηση των ερωτηματολογίων

Το δείγμα για τη συλλογή στοιχείων στη περίπτωση μελέτης πραγματοποιήθηκε μέσα από 8 συνεντεύξεις, 2 συνεντευξιαζόμενοι ανά παράρτημα. Το σύνολο των συνεντευξιαζόμενων είναι 8. Για τους 7 από τους 8 υπεύθυνους των τμημάτων η συνέντευξη βιντεοσκοπήθηκε μέσω της εφαρμογής skype και ακολούθησαν οι ερωτήσεις και οι απαντήσεις. Για τον 1 υπεύθυνο από τους 8, η συνέντευξη πραγματοποιήθηκε μέσω σύσκεψης εντός του γραφείου της πολυεθνικής και η καταγραφή πραγματοποιήθηκε μέσω κινητού τηλεφώνου με την εφαρμογή που διαθέτει η συσκευή. Ο αριθμός των ερωτήσεων που απαντήθηκαν από τους υπεύθυνους των τμημάτων ανήλθε σε 31[7]. Οι ερωτήσεις είχαν

[7] Στο παράρτημα υπάρχουν τα δείγματα των ερωτηματολογίων που απάντησαν οι συνεντευξιαζόμενοι

εκμαιευτική μορφή με σκοπό να διαπιστωθεί αν η βιβλιογραφική ανασκόπηση συμβαδίζει με τη πραγματικότητα, το εννοιολογικό πλαίσιο και τα γεγονότα που ισχύουν εντός τις επιχείρησης. Τα ερωτηματολόγια περιείχαν και κοινές ερωτήσεις και διαφορετικές ερωτήσεις ανάλογα το σκοπό τους (Πίνακας 2). Οι πρώτες 4 ερωτήσεις έχουν δημογραφικό σκοπό ώστε να καταγραφεί το φύλο, η τοποθεσία, η θέση, τα χρόνια εμπειρίας στη θέση αυτή εντός της συγκεκριμένη επιχείρησης και ο αριθμός ατόμων που έχουν υπό την ευθύνη τους οι υπεύθυνοι του δείγματος. Η 5η ερώτηση αφορά τα καθήκοντα των υπεύθυνων. Οι επόμενες τρείς ερωτήσεις είναι κοινές και αφορούν την αποστολή, τους στρατηγικούς στόχους και την εφαρμογή τους για το κάθε τμήμα ανά τα γραφεία. Ακολουθούν οι διαφοροποιημένες ερωτήσεις, 8 για το οικονομικό τμήμα και 8 για το τμήμα διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού. Έπειτα έχουμε 8 κοινές ερωτήσεις που αφορούν τη συχνότητα, το τρόπο, τους λόγους, τις δυσκολίες και τα θετικά στοιχεία συνεργασίας των τμημάτων. Στη συνέχεια υπάρχουν τρεις ερωτήσεις που καλύπτουν πληροφορίες σχετικά με μια πρόσφατη συνεργασία των τμημάτων ενώ το ερωτηματολόγιο κλείνει ζητώντας από τους υπεύθυνους αν γνωρίζουν μελλοντικά βήματα που προγραμματίζει η επιχείρηση για την ενδυνάμωση της συνεργασίας των τμημάτων. Το δείγμα συλλογής στοιχείων έχει έναν περιορισμό καθώς έχω συλλέξει στοιχεία από τους υπεύθυνους των 4 χωρών αλλά δεν υπάρχει πρόσβαση στους υπεύθυνους των τμημάτων που ελέγχουν και διοικούν όλο τον όμιλο. Η πιο κοντινή πρόσβαση σε αυτό, είναι η 4η δυάδα συνεντευξιαζόμενων, που βρίσκεται στην Αγγλία, τη χώρα που είναι τα κεντρικά γραφεία αλλά έχουν έναν περιορισμό γνώσης που είναι ανάλογα τα καθήκοντα των δραστηριοτήτων που έχουν ανατεθεί στα άτομα της χώρας αυτής.

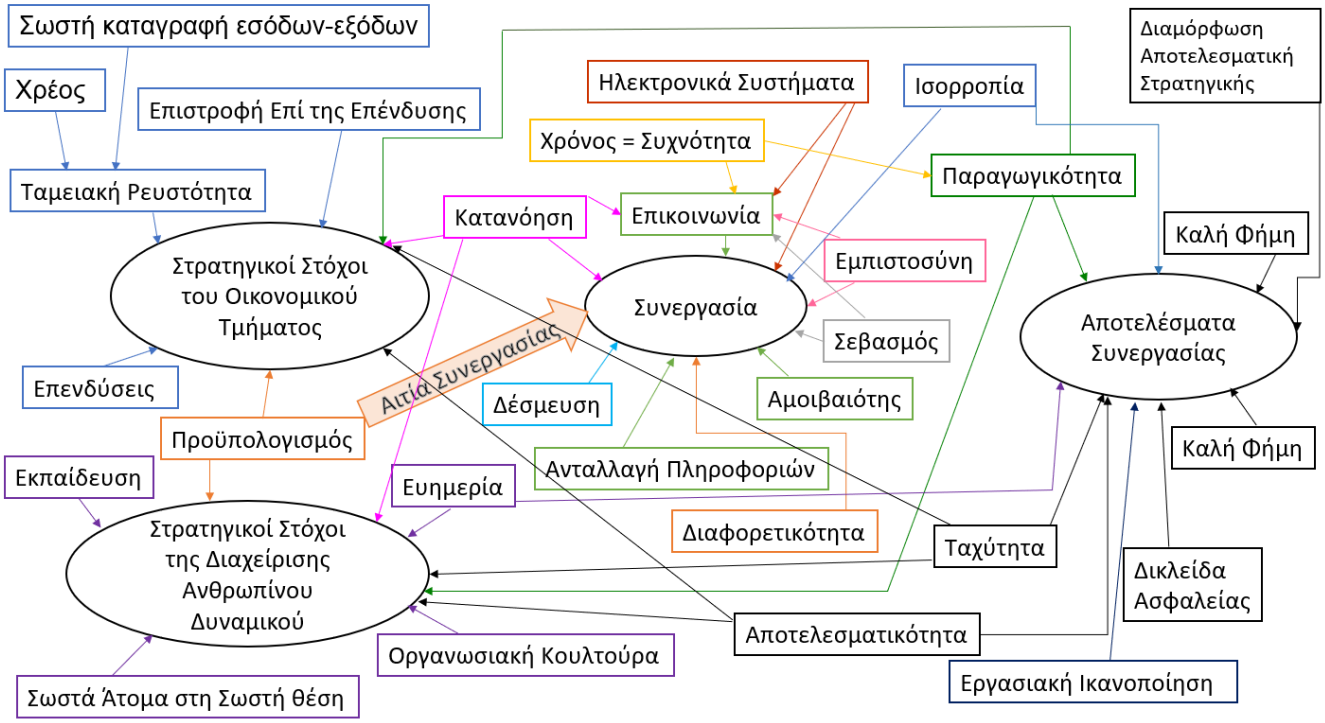
Πίνακας 2 Θεματική Κωδικοποίηση των Ερωτήσεων

Κατηγορία Ερώτησης	**Αριθμός Ερωτήσεων**
Δημογραφικά Στοιχεία	4 Ερωτήσεις
Καθήκοντα Συνεντευξιαζόμενου	1 Ερώτηση
Αποστολή, Στρατηγικός Στόχος και η Εφαρμογή του	3 Ερωτήσεις
Συγκεκριμένες Ερωτήσεις για το Τμήμα	8 Ερωτήσεις
Ερωτήσεις γύρω από τη Συνεργασία	8 Ερωτήσεις
Ερωτήσεις για Πρόσφατη Συνεργασία	3 Ερωτήσεις
Μελλοντικά Βήματα Συνεργασία με την Υποστήριξη της Εταιρείας	1 Ερώτηση

3.5 Θεματική Κωδικοποίηση

Εφόσον τελείωσαν οι συνεντεύξεις, πραγματοποιήθηκε η αποφώνηση και καταγραφή των δεδομένων. Οι απαντήσεις αντιστοιχήθηκαν με τη κάθε ερώτηση και έπειτα ακολούθησαν αναγνώσεις των ερωτήσεων-απαντήσεων με σκοπό την εξοικείωση των δεδομένων. Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε η θεματική κωδικοποίηση (Πίνακας 3) με τον εντοπισμό κοινών θεματικών απαντήσεων για να μπορέσουν να απαντηθούν τα κεντρικά ερευνητικά ερωτήματα. Εφόσον έγινε η αναγνώριση και καταγραφή των θεματικών κωδικών πραγματοποίησα τον έλεγχο ώστε να κρατηθούν οι κωδικοί που μας απαντούν στα ερευνητικά ερωτήματα. Στη συνέχεια έκανα έλεγχο στις ονομασίες των κωδικών και θεμάτων ώστε τα ίδια να είναι κατατοπιστικά και για εμένα την ερευνήτρια αλλά και τον αναγνώστη της έρευνας. Στη συνέχεια προχώρησα στη καταγραφή των αποτελεσμάτων από τη συνέντευξη και συνεπώς στα αποτελέσματα της μελέτης περίπτωσης.

Πίνακας 3 Η Θεματική Κωδικοποίηση



3.6 Κωδικοποίηση μελών του δείγματος

Τα στοιχεία που συλλέξαμε από τη πολυεθνική δικηγορική εταιρεία παροχής υπηρεσιών αφορούν έναν όμιλο όπου κάθε παράρτημα (ανάλογα με το μέγεθός του) από τη μεριά του Οικονομικού Τμήματος έχει είτε έναν Οικονομικό Διευθυντή είτε έναν λογιστή. Και οι δυο ανεξαρτήτως τίτλου λογοδοτούν στον Οικονομικό Διευθυντή του Ομίλου και την ομάδα του που βρίσκονται στα κεντρικά γραφεία. Αντίστοιχα κάθε παράρτημα έχει και από έναν υπεύθυνο για τις αρμοδιότητες της διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού που λογοδοτεί στην Επικεφαλή του Ομίλου και την ομάδα της που βρίσκονται στα κεντρικά γραφεία της επιχείρησης. Η μελέτη αφορά τα 3 παραρτήματα και το κεντρικό γραφείο της πολυεθνικής επιχείρησης τα οποία βρίσκονται όλα σε διαφορετική χώρα. Τα κεντρικά γραφεία έχουν αντίστοιχα τμήματα όπως τα παραρτήματα. Αυτά τα παρατήματα λογοδοτούν στους επικεφαλής των τμημάτων του ομίλου και την ομάδα τους. Έτσι το δείγμα της περίπτωσης μελέτης αποτελείται από 4 υπεύθυνους του οικονομικού τμήματος και 4 υπεύθυνους του ανθρωπίνου δυναμικού. Για να τηρηθεί η ανωνυμία και η προστασία των προσωπικών δεδομένων των συνεντευξιαζόμενων γίνεται μια κωδικοποίηση. Η κωδικοποίηση των χωρών που εκπροσωπούν τα μέλη του δείγματος θα γίνει με τα γράμματα της αλφαβήτου και συνεπώς κάθε γράμμα θα αντιστοιχεί σε μια χώρα. Αντίστοιχα η κωδικοποίηση των συνεντευξιαζόμενων θα πραγματοποιηθεί ανά τμήμα και θέση για τη διευκόλυνση της ανάλυσης των δεδομένων. Ακολουθεί ο πίνακας κωδικοποίησης (Πίνακας 4):

Πίνακας 4 Κωδικοποίηση μελών του δείγματος

Χώρα	Υπεύθυνος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού	Υπεύθυνος Οικονομικού Τμήματος
Α	Α1	Α2
Β	Β1	Β2
Γ	Γ1	Γ2
Δ	Δ1	Δ2

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

4.1 Δημογραφικά στοιχεία

Οι δημογραφικές ερωτήσεις έχουν σκοπό να φανεί η ποικιλομορφία των μελών του δείγματος. Μέσα από το παρακάτω πίνακα βλέπουμε πως και στο ένα τμήμα αλλά και στο άλλο υπάρχουν υπεύθυνοι με μικρή εμπειρία 2 έως 5 χρόνια, μέτρια εμπειρία που ανέρχεται στα 8 - 10 χρόνια και μεγάλη εμπειρία 18 – 20 χρόνια (Πίνακας 5). Ανάλογη με την εργασιακή εμπειρία των μελών ανέρχεται και η ευθύνη που κατέχουν όσον αφορά τον πληθυσμό των υπαλλήλων. Τα μέλη είναι υπεύθυνα σε αριθμό που ξεκινά από 1 υπάλληλο και φτάνει τους 100 υπαλλήλους. Στην περίπτωση του κεντρικού γραφείου 'Α', βλέπουμε πως και τα 2 μέλη έχουν ευθύνη τέτοια που αντιστοιχεί σε 5 παραρτήματα (διαφορετικό παράρτημα ανά χώρα) (Πίνακας 5).

Πίνακας 5 Χρόνια Εμπειρίας ανά Υπεύθυνο

Συνεντευξιαζόμενα Μέλη	Πόσο καιρό βρίσκεστε στη παρούσα θέση στην επιχείρηση;	Για πόσα άτομα είστε υπεύθυνοι;
Α1	8 χρόνια	5 υπεύθυνους HR
Α2	20 χρόνια	13 άτομα για 5 χώρες
Β1	20 χρόνια	100 υπάλληλους
Β2	5 χρόνια	4 υπάλληλους
Γ1	18 χρόνια	75 υπαλλήλους
Γ2	10 χρόνια	1 υπάλληλο
Δ1	4 χρόνια	24 υπάλληλους
Δ2	2 χρόνια	2 υπάλληλους

4.2 Στρατηγικοί Στόχοι του Οικονομικού Τμήματος

Αρχικά για να καθοριστεί ο στρατηγικός στόχος που ακολουθούν τα διαφορετικά παραρτήματα και το κεντρικό γραφείο τέθηκε το ερώτημα[8] ποια είναι η αποστολή[9] του τμήματός τους και ποιες οι αρμοδιότητες[10] τους. Στο πρώτο ερώτημα, 2 από τους 4 υπεύθυνους αναφέρθηκαν στη συμμετοχή της διοικητικής λειτουργίας του τμήματος και την συμμόρφωση με τους κανονισμούς των τοπικών αρχών (Β2 & Δ2). Ένας υπεύθυνος (Γ2) στην ορθή διεξαγωγή των μηνιαίων καθηκόντων του ενώ ο Α2 στη βελτίωση των οικονομικών αποτελεσμάτων με σκοπό η επιχείρηση να είναι θελκτική όταν χρειάζεται δανεισμός από τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα. Τέλος η επίβλεψη ώστε να πραγματοποιούνται οι εργασίες βάση των αρμόδιων αρχών. Στο δεύτερο ερώτημα 3 από τους 4 υπεύθυνων αναφέρθηκαν σε «*Διοικητική Λογιστική, στρατηγικός σχεδιασμός, προϋπολογισμός, φορολογικές διαδικασίες, διάφορες εκθέσεις εντός του μήνα που θα ζητηθούν από τη διοίκηση*» (Α2, Β2, Δ2), Ενώ ο Γ2 αναφέρθηκε στην απλή τήρηση βιβλίων, τιμολόγησης και παρακολούθηση των ληξιπρόθεσμων οφειλών.

Ο επόμενες δυο ερωτήσεις έχουν σκοπό να καθορίσουν αν οι στρατηγικοί στόχοι της βιβλιογραφίας επιβεβαιώνονται με το δείγμα μας. Στη πρώτη ερώτηση[11] ποιοι είναι οι στρατηγικοί στόχοι του τμήματος οι Β2 και Δ2 αναφέρθηκαν στον προϋπολογισμό, τη ταμειακή ρευστότητα, τον έλεγχο του χρέους διότι επηρεάζει τη ταμειακή ρευστότητα, και τη σωστή καταγραφή εσόδων-εξόδων. Ο Γ2 αναφέρθηκε στη σωστή καταγραφή εσόδων-εξόδων και διαχείριση χρέους διότι δίνεται μεγάλη σημασία στη ταμειακή ρευστότητα ενώ ο Α2 αναφέρθηκε στη σωστή και έγκαιρη καταγραφή των δεδομένων για όλες τις χώρες ώστε οι αναφορές που χρειάζεται οι διοίκηση να είναι σωστές και χρήσιμες. Σημειώνονται οι κωδικοί 'Προϋπολογισμός', 'Ταμειακή Ρευστότητα', 'Έλεγχος Χρέους' 'Καταγραφή Εσόδων-εξόδων'. Στη δεύτερη ερώτηση[12] πως χρησιμοποιείται ο στρατηγικός σχεδιασμός οι Β2 και Δ2 απάντησαν μέσω των διαδικασιών που εφαρμόζονται, τα ελεγκτικά μέτρα, τους μηνιαίους ελέγχους και στο τέλος τελικό έλεγχο για τυχόν διορθώσεις. Η Α2

[8] Στο παράρτημα βρίσκεται το Ερωτηματολόγιο του Οικονομικού Τμήματος
[9] Ερώτηση 6 του ερωτηματολογίου του Οικονομικού Τμήματος
[10] Ερώτηση 5 του ερωτηματολογίου του Οικονομικού Τμήματος
[11] Ερώτηση 7 του ερωτηματολογίου του Οικονομικού Τμήματος
[12] Ερώτηση 8 του ερωτηματολογίου του Οικονομικού Τμήματος

συμφώνησε με τους Β2 και Δ2 και πρόσθεσε «*με τη κατανόηση των δεδομένων, ρωτώντας, βάζοντας σε προτεραιότητα τις εργασίες και συνεργασία με την ομάδα*» Σε αντίθεση ο Γ2 απάντησε πως η συνεργασία επαρκή.

Σε αυτό το σημείο της συνέντευξης οι ερωτήσεις έχουν σκοπό να κατευθύνουν το δείγμα ώστε να μας επιβεβαιώσουν συγκεκριμένες αρμοδιότητες του εννοιολογικού πλαισίου. Πρώτος ο προϋπολογισμός[13] όπου οι Α2, Β2 και Δ2 μας επιβεβαίωσαν πως τον συμβουλεύονται καθημερινώς σε σχέση με τα έξοδα της επιχείρησης και επανεξετάζεται σε μηνιαία βάση. Ο Γ2 δεν ασχολείται με τον προϋπολογισμό. Δεύτερον η ROI[14] (Επιστροφή επι της επένδυσης) είναι αρμοδιότητα μόνο του Α2 και τη χρησιμοποιεί σε καθημερινά έξοδα, στο άνοιγμα νέων παραρτημάτων και στις προσλήψεις. Επιτυγχάνεται μεταξύ άλλων «*βελτιώνοντας την αξία των μετοχών μας και κερδίζοντας βραβείο στον κλάδο της δραστηριοποίησης μας*» (Α2). Σχετικά με το τρίτο σημείο, τις επενδύσεις[15] και τη χρήση τους, η Α2 απάντησε πως αποσκοπεί στην ανάπτυξη της αγοράς ενώ οι Β2, Γ2, και Δ2 απάντησαν πως οι επενδύσεις συγκαταλέγονται για την επέκταση των γραφείων στη χώρα που βρίσκονται. Τέταρτο σημείο για τη στρατηγική του οικονομικού τμήματος είναι η ταμειακή ρευστότητα της επιχείρησης όπου ομόφωνα τα μέλη είπαν πως είναι «*πολύ σημαντική*[16]» (Α2, Β2, Γ2, Δ2). Ομόφωνη ήταν και η απάντηση στο πως γίνεται ο έλεγχος[17] της ταμειακής ρευστότητας. Ελέγχεται από τη καταγραφή των εσόδων-εξόδων και σε δεύτερο επίπεδο από τους τοπικούς λογιστές και ετησίως από τους εξωτερικούς ελεγχτές. Στην ερώτηση αν τα κεντρικά γραφεία ελέγχουν[18] την ρευστότητα, υπήρχε πάλι ομοφωνία πως τον τελικό έλεγχο και τις αποφάσεις τις παρέχει το κεντρικό γραφείο, ο Α2 πρόσθεσε πως αυτός ο έλεγχος πραγματοποιείται σε εβδομαδιαία, κάθε Τρίτη, και μηνιαία βάση.

[13] Ερώτηση 9, 10, 11 του ερωτηματολογίου του Οικονομικού Τμήματος
[14] Ερώτηση 12 του ερωτηματολογίου του Οικονομικού Τμήματος
[15] Ερώτηση 13 του ερωτηματολογίου του Οικονομικού Τμήματος
[16] Ερώτηση 14 του ερωτηματολογίου του Οικονομικού Τμήματος
[17] Ερώτηση 15 του ερωτηματολογίου του Οικονομικού Τμήματος
[18] Ερώτηση 16 του ερωτηματολογίου του Οικονομικού Τμήματος

4.3. Στρατηγικοί Στόχοι του Τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Αντίστοιχες είναι και οι ερωτήσεις[19] καθορισμού του στρατηγικού στόχου της Διαχείρισης Ανθρωπίνου Δυναμικού που ακολουθούν οι διαφορετικά χώρες με το ερώτημα ποιες είναι οι αρμοδιότητές[20] τους και ποια η αποστολή[21] του τμήματός τους. Στην πρώτη ερώτηση υπήρχε ομοφωνία, Διαχείριση του Προσωπικού και ότι τους αφορά. Η Α1 πρόσθεσε πως οι αρμοδιότητές της περιορίζονται στα Ευρωπαϊκά γραφεία του ομίλου. Στη δεύτερη ερώτηση η Α1 και Β1 απάντησαν πως σκοπός είναι η ευημερία και ευεξία όλων των ατόμων στο γραφείο. Οι Γ1 και Δ1 απάντησαν πως η ομαλή λειτουργία του γραφείου και η ευημερία των υπαλλήλων. Η Δ1 παρομοίασε τη θέση της με την εξυπηρέτηση πελατών καθώς πρέπει να εξυπηρετεί και να φροντίζει τους υπαλλήλους με χαμόγελο. Στην ερώτηση σχετικά με τους στρατηγικούς[22] στόχους του τμήματος οι Α1, Β1 και Γ1 συμφώνησαν πως η ευημερία των υπαλλήλων σε συνάρτηση με τον προϋπολογισμό της επιχείρησης για τις παροχές που μπορεί να προσφέρει στους υπαλλήλους η επιχείρηση ώστε να μπορούν να αποδώσουν στην εργασία τους. Επίσης η συμμόρφωση όλων τον υπαλλήλων με τη πολιτική της επιχείρησης η οποία διαμορφώνει την οργανωσιακή κουλτούρα. Η Δ1 διαφοροποιήθηκε απαντώντας πως ο στόχος είναι οι επιτυχημένες υποστηρικτικές υπηρεσίες για την ευημερία των υπαλλήλων και η βελτιστοποίηση των εκπαιδευτικών διαδικασιών. Στην ερώτηση πως γίνεται η χρήση[23] της στρατηγικής, οι Α1, Β1 και Δ1 απάντησαν μέσα από μια διαδικασία «*αναγνώρισης, σχεδιασμού, πραγματοποίηση και ανασκόπηση των αποτελεσμάτων*». Η Γ1 απάντησε μέσα από την ευημερία των υπαλλήλων δημιουργώντας την αίσθηση πως οι υπάλληλοι είναι μέρος της επιχείρησης. Σε αυτές τις ερωτήσεις έχουμε τους κωδικούς 'Ευημερία', 'Προϋπολογισμός', 'Εκπαίδευση', 'Οργανωσιακή Κουλτούρα'.

Παρακάτω, οι ερωτήσεις έχουν σκοπό να κατευθύνουν το δείγμα ώστε να μας επιβεβαιώσουν συγκεκριμένες αρμοδιότητες του εννοιολογικού πλαισίου. Αρχικά σχετικά

[19] Στο παράρτημα βρίσκεται το Ερωτηματολόγιο της ΔΑΔ
[20] Ερώτηση 5 του ερωτηματολογίου της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού
[21] Ερώτηση 6 του ερωτηματολογίου της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού
[22] Ερώτηση 7 του ερωτηματολογίου της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού
[23] Ερώτηση 8 του ερωτηματολογίου της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

με την ευημερία[24] των υπαλλήλων υπήρξε ομοφωνία στο ότι είναι «*πολύ σημαντική*» (Α1, Β1, Γ1, Δ1). Στην ερώτηση πως[25] επιτυγχάνεται η ευημερία των υπαλλήλων υπήρχε ποικιλία στις απαντήσεις. Η Α1 απάντησε μέσω ομαδικών δραστηριοτήτων, εργασιακού ψυχολόγου, παροχή εστιατορίου, παροχή συνδρομής σε γυμναστήριο προτίμησης του υπαλλήλου, δίκαιη μεταχείριση. Η Β1 απάντησε μέσω εργασιακού ιατρού, εργασιακού ψυχολόγου, παροχή συνδρομής σε γυμναστήριο προτίμησης του υπαλλήλου, δίκαιη μεταχείριση και ομαδικές δραστηριότητες εντός και εκτός γραφείου. Η Γ1 απάντησε πως είναι ευθύνη των προϊστάμενων να φέρονται σωστά στους υφιστάμενους. Επίσης παρέχονται ομαδικές δραστηριότητες, παρουσιάσεις, εκπαίδευση, παρέχοντας τα κατάλληλα εργαλεία για την αποδοτική τους εργασία. Τέλος η Δ1 απάντησε πως η ευημερία των υπαλλήλων επιτυγχάνεται μέσω της πολιτικής του γραφείου, την ανοιχτή επικοινωνία, την εκπαίδευση και τη δίκαιη μεταχείριση των υπαλλήλων που αφορούν αιτήματά τους.

Επόμενη ερώτηση αφορά τη σωστή τοποθέτηση[26] του προσωπικού, πως επιτυγχάνεται η σωστή θέση στα σωστά άτομα; Υπήρχε ομοφωνία (Α1, Β1, Γ1, Δ1) πως οι συστατικές επιστολές δεν είναι πάντα αξιόπιστες οπότε τίθεται μια σειρά από συνεντεύξεις. Η πρώτη συνέντευξη γίνεται από την υπεύθυνη της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού για μια πρώτη γνωριμία γνώσεων και να διαπιστωθεί η καταλληλόλητα του ατόμου σε προσωπικότητα, συμπεριφορά και προσαρμοστικότητα. Αν περάσει τη πρώτη συνέντευξη τότε τίθεται η επόμενη συνέντευξη με τον αρμόδιο του τμήματος και τον υφιστάμενος της ομάδας που θα συνεργάζεται για να διαπιστωθούν μεταξύ άλλων οι γνώσεις του υποψήφιου υπάλληλου. Στο σημείο αυτό σημειώνουμε τη 'Συμπεριφορά' ως κωδικό. Στη συνέχεια ερωτήθηκαν σχετικά με την παρεχόμενη εκπαίδευση στο προσωπικό. Πόσο σημαντικό[27] είναι οι υπάλληλοι να γνωρίζουν τις εξελίξεις στο επάγγελμα τους; Όλοι συμφώνησαν πως είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζουν οι υπάλληλοι τις τελευταίες εξελίξεις του επαγγέλματός τους (Α1, Β1, Γ1, Δ1). Η Γ1 πρόσθεσε πως στη χώρα που βρίσκεται ένα μέρος των υπαλλήλων είναι από το νόμο, μόνο ανεξάρτητοι συνεργάτες και

[24] Ερώτηση 9 του ερωτηματολογίου της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού
[25] Ερώτηση 10 του ερωτηματολογίου της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού
[26] Ερώτηση 11 του ερωτηματολογίου της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού
[27] Ερώτηση 13 του ερωτηματολογίου της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

πρέπει με δικά τους έξοδα να αποδεικνύουν στο σύλλογό τους πως πραγματοποιούν ετήσιες μετεκπαιδεύσεις (το λιγότερο 40 ώρες/έτος). Ποια η συχνότητα παροχής εκπαίδευσης και σε τι θέματα[28]; Η κοινή απάντηση ήταν πως η συχνότητα εξαρτάται από την ανάγκη για εκπαίδευση (Α1, Β1, Γ1, Δ1). Η Α1 και Β1 πρόσθεσαν πως παρέχεται ημέρα προσαρμογής όπου γίνεται ενημέρωση στη κουλτούρα (η οποία αποτελεί έναν κωδικό) και το τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης. Παρέχεται εκπαίδευση σε διαδικασίες συμμόρφωσης με τους τοπικούς και ομήλικούς κανονισμούς, τα ηλεκτρονικά προγράμματα (κωδικός που εμφανίζεται και σε άλλα ερωτήματα), αναγνώριση ψευδών email, στοιχείων και τηλεφωνημάτων. Λογιστικές διαδικασίες όπως η τιμολόγηση και η επιστροφή χρημάτων. Σε ορισμένες περιπτώσεις υπάρχει και χρηματοδότηση σε μεταπτυχιακές σπουδές ή πιστοποιήσεις. Τα θέματα είπε η Γ1 πως παρέχονται στην ημέρα προσαρμογής οι γνώσεις για το πως λειτουργεί η επιχείρηση και ανάλογα με τις ανακοινώσεις από το κεντρικό γραφείο παρέχεται περαιτέρω εκπαίδευση. Τέλος η Δ1 απάντησε πως πέρα από την ημέρα προσαρμογής υπάρχουν 2 είδη παρεχόμενης εκπαίδευσης. Η μια είναι υποχρεωτική ετήσια εκπαίδευση πάνω στο αντικείμενο εργασίας και η άλλη ποικίλει ανάλογα με τις οδηγίες από τα κεντρικό γραφείο.

Οι επόμενες τρεις ερωτήσεις αφορούν την οργανωσιακή κουλτούρα. Πόσο σημαντική[29] είναι στην επιχείρηση; Υπήρχε ομοφωνία πως είναι «*πολύ σημαντική*» (Α1, Β1, Γ1, Δ1). Στην ερώτηση πως[30] διατηρούνται τα επίπεδα αποδεχτής οργανωσιακής κουλτούρας στην επιχείρηση; Οι Α1, Β1 και Γ1 απάντησαν με ανοιχτή επικοινωνία και ενημέρωση στην αποδεκτή συμπεριφορά εντός της επιχείρησης. Οι Α1 και Β1 πρόσθεσαν και με την εφαρμογή της πολιτικής της επιχείρησης. Η Δ1 απάντησε ανάλογα με τις ανακοινώσεις που παρέχονται απ' το κεντρικό γραφείο και τις διεθνείς δραστηριότητες. Στη τρίτη ερώτηση, πως[31] βοηθάτε τους νεοεισερχόμενους υπαλλήλους να ενταχθούν στη κουλτούρα της επιχείρησης και των ομάδων τους, όλοι απάντησαν με τα δρώμενα της ημέρας προσαρμογής που είναι και η πρώτη ημέρα των υπαλλήλων στο γραφείο (Α1, Β1, Γ1, Δ1). Η Δ1 πρόσθεσε «*συνήθως δε γνωρίζουν τη χώρα, οπότε πηγαίνω μαζί τους σε ένα*

[28] Ερώτηση 12 του ερωτηματολογίου της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού
[29] Ερώτηση 14 του ερωτηματολογίου της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού
[30] Ερώτηση 15 του ερωτηματολογίου της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού
[31] Ερώτηση 16 του ερωτηματολογίου του Οικονομικού Τμήματος

επαγγελματικό γεύμα γνωριμίας όπου τους βεβαιώνω ότι θα βοηθήσω σε ότι χρειάζονται και ανά εβδομάδα ελέγχω πως όλα είναι καλά».

4.4 Μηχανισμός – Χαρακτηριστικά Συνεργασίας για τη Στρατηγική

Σε αυτό το σημείο της συνέντευξης ξεκινούν οι κοινές ερωτήσεις που αφορούν και τα 2 τμήματα. Σκοπός είναι να διαπιστωθεί αν συνεργάζονται τα τμήματα, το τρόπο, τη συχνότητα και τι χρειάζεται γι' αυτή τη συνεργασία. Υποθέτοντας ότι συνεργάζονται τα 2 τμήματα τα μέλη του δείγματος ερωτήθηκαν πως συνεργάζονται[32] για την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού. Όλοι απάντησαν μέσω της επικοινωνίας (Α, Β, Γ, Δ). Έτσι έχουμε το κωδικό 'Επικοινωνία'. Στην ερώτηση πόσο συχνά συνεργάζονται[33], έχουμε το κωδικό 'Χρόνο', καθώς οι Α1, Α2, Β1 ,Β2, Δ1 και Δ2 απάντησαν σε καθημερινή βάση. Ο Γ1 απάντησε 1 φορά το μήνα ενώ ο Γ2 απάντησε συχνά. Στην ερώτηση με ποια μέσα επικοινωνείτε[34] με το άλλο τμήμα, οι Α1, Β1, Β2, Γ2 και Δ2 απάντησαν μέσω ηλεκτρονικών μηνυμάτων, skype (είτε ως βίντεο είτε ως απλή κλήση) και όταν βρίσκονται στον ίδιο χώρο συζητούν στις αίθουσες συνεδριάσεων. Η Δ1 στην απάντηση της, συμφώνησε με όλα εκτός από τις αίθουσες συνεδριάσεως που αντικαταστάθηκαν με το τηλέφωνο. Η Γ1 είπε πως επικοινωνεί μέσω των αναφορών, ηλεκτρονικών μηνυμάτων, skype ή σύντομη συνομιλία. Η Α2 απάντησε πως όλη η επικοινωνία γίνεται μέσω της ειδικής φόρμας. Από τις απαντήσεις δημιουργείται ο κωδικός 'Ηλεκτρονικά Προγράμματα ως μέσω επικοινωνίας. Στην επόμενη ερώτηση, τι κάνει αποδοτική[35] αυτή τη συνεργασία, επαναλαμβάνεται ο κωδικός 'Επικοινωνία'. Οι Α1, Β1, Β2 και Δ2 απάντησαν η επικοινωνία, η ανταλλαγή πληροφοριών και η εμπιστοσύνη στο συνεργάτη. Έτσι η Ανταλλαγή Πληροφορίας' και 'Εμπιστοσύνη΄ αποτελούν 2 νέους κωδικούς. Η Α2 απάντησε η επικοινωνία και τα βελτιωμένα ηλεκτρονικά προγράμματα. Ο κωδικός 'Ηλεκτρονικά Προγράμματα επανεμφανίζεται. Η Γ1 απάντησε η κατανόηση πως πορευόμαστε στο κοινό στόχο. Ο Γ2 απάντησε πως η αντίληψη και κατανόηση της

[32] Ερώτηση 17 του ερωτηματολογίου – κοινή ερώτηση των 2 Τμημάτων
[33] Ερώτηση 18 του ερωτηματολογίου – κοινή ερώτηση των 2 Τμημάτων
[34] Ερώτηση 19 του ερωτηματολογίου – κοινή ερώτηση των 2 Τμημάτων
[35] Ερώτηση 20 του ερωτηματολογίου – κοινή ερώτηση των 2 Τμημάτων

εργασίας μεταξύ των τμημάτων. Τέλος η Δ1 απάντησε η ανοιχτή επικοινωνία. Από τις παραπάνω απαντήσεις έχουμε τον κωδικό 'Κατανόηση'.

Έπειτα το δείγμα ερωτήθηκε ποιες είναι οι δυσκολίες[36] επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων;. Η Δ1 απάντησε η διαφορά ώρας στη τοποθεσία των γραφείων. Ο Γ2 απάντησε πως δεν αντιμετωπίζει δυσκολίες. Η Γ1 απάντησε η κατανόηση για το μέγεθος του προσωπικού καθώς το Οικονομικό τμήμα βλέπει νούμερα ενώ εκείνη γνωρίζει το φόρτο εργασίας. Οι Β2 και Δ2 απάντησαν η εμπιστοσύνη και ο σεβασμός (αποτελεί νέο κωδικό). Οι Α1 και Β1 απάντησαν έλλειψη κατανόηση των αρμοδιοτήτων και σημαντικότητας του τμήματος. Η Α2 απάντησε η κατανόηση του λόγου που χρειαζόμαστε τα δεδομένα να είναι έγκαιρα ενημερωμένα και έγκυρα. Με τη κοινή απάντηση να είναι 4 στους 8 ερωτηθέντες κατανόηση, επαναλαμβάνεται ο κωδικός 'Κατανόηση' για την αποφυγή δυσκολιών στην επικοινωνία και συνεπώς τη συνεργασία των τμημάτων

Η 22η ερώτηση ερωτά τα μέλη του δείγματος γιατί τα 2 τμήματα χρήζουν[37] συνεργασία; Η Γ1 απάντησε στην εύρεση ισορροπίας σχετικά με τα έξοδα. Οι Δ1, Γ2, Β2, Δ2, Α1 και Β1 απάντησαν για τον προϋπολογισμό, τη μισθοδοσία, τα έξοδα του γραφείου και τις αλλαγές στο προσωπικό. Ο Α2 απάντησε στις αλλαγές του προσωπικού και τη κερδοφορία των ομάδων. Οι απαντήσεις που δόθηκαν αφορούσαν κυρίως χρήματα ή τη διαχείρισή τους. Έτσι έχουμε το κωδικό 'Προϋπολογισμός' ως λόγω συνεργασίας όπου η βιβλιογραφία (κεφ. 1.4.1) μας εξηγεί πως αφορά τη στρατηγική διαχείριση των χρημάτων.

Στην ερώτηση ποιες δυσκολίες[38] βρίσκουν σε αυτή τη συνεργασία και πως τις αντιμετωπίζουν, ο Α2 απάντησε η ασυνέπεια των δεδομένων μεταξύ των γραφείων η οποία αντιμετωπίζεται με επιπλέον ανταλλαγή μηνυμάτων. Οι Α1 και Β1απάντησαν τα παράπονα μεταξύ των τμημάτων που χρήζουν λεπτό χειρισμό. Για τους Β2 και Δ2 η δυσκολία είναι στις αλλαγές των νομικών και φορολογικών κανονισμών που αντιμετωπίζεται με διάβασμα. Η Δ1 απάντησε η μη κατανόηση λόγω τις διαφορετικής γλώσσας και απαιτεί συνεχή εξήγηση μέχρι τη λύση του ζητήματος. Η Γ1 απάντησε η κατανόηση της ποιότητας εργασίας σε σχέση με τη ποσότητα. Αυτό λύνεται με συνεχή ενημέρωση των μετόχων. Ο

[36] Ερώτηση 21 του ερωτηματολογίου – κοινή ερώτηση των 2 Τμημάτων
[37] Ερώτηση 22 του ερωτηματολογίου – κοινή ερώτηση των 2 Τμημάτων
[38] Ερώτηση 23 του ερωτηματολογίου – κοινή ερώτηση των 2 Τμημάτων

Γ2 δεν έχει δυσκολίες. Από τα παραπάνω ένας κωδικός που δημιουργείται είναι η ‘Διαφορετικότητα’. Αυτός ο κωδικός λειτουργεί σαν ομπρέλα καθώς δείχνει διαφορές σε εργασιακή συμπεριφορά και εργασιακούς κανονισμούς. Επίσης βλέπουμε ξανά το κωδικό ‘Κατανόηση’.

Στην 24η ερώτηση, ποια χαρακτηριστικά οδηγούν στην επιτυχημένη συνεργασία, εμφανίζεται πάλι ο κωδικός ‘Επικοινωνία’. Ο Γ2 απάντησε επικοινωνία και γνώση, ο Γ1 επικοινωνία και κοινούς στόχους, ο Δ1 απάντησε επικοινωνία και κατανόηση, οι Β2, Δ2 απάντησαν, εμπιστοσύνη, ανταλλαγή πληροφοριών, επικοινωνία και προσαρμοστικότητα, οι Α1 και Β1 απάντησαν αμοιβαίως σεβασμός, ανοιχτή επικοινωνία ενώ ο Α2 απάντησε κατανόηση και απ’ τις 2 μεριές, δέσμευση και ανθρώπινη επικοινωνία. Σε αυτό το ερώτημα έχουμε την επανεμφάνιση των κωδικών ‘Κατανόηση’, ‘Εμπιστοσύνη’, ‘Ανταλλαγή πληροφοριών’, ‘Σεβασμός’. Εμφανίζεται ο κωδικός ‘Δέσμευση’.

4.5 Αποτελέσματα Συνεργασίας για την Επιχείρηση

Στην 25η ερώτηση τι κερδίζει η επιχείρηση από τη συνεργασία των τμημάτων, ο Γ2 απάντησε κερδίζουν χρόνο και έτσι είναι πιο παραγωγική, ο Γ1 ευημερία για όλη των επιχείρηση και ισορροπία μεταξύ των εξόδων και των απαιτήσεων από το προσωπικό, ο Δ1 απάντησε κερδίζουν χρόνο και επιπλέον είναι μια δικλείδα ασφαλείας πως όλα έχουν υπολογιστεί σωστά. Οι Δ2 και Β2 αποτελεσματική και γρήγορη λύση των προβλημάτων, μειωμένα έξοδα και ευχαριστημένο προσωπικό. Οι Α1 και Β1 ένα αποτελεσματικό εργασιακό κλίμα στο γραφείο που οδηγεί στη παραγωγικότητα και τη καλή φήμη της επιχείρησης. Για τον Α2 είναι έγκυρα και έγκαιρα αποτελέσματα, εργασιακή ικανοποίηση και παραγωγικότητα. Σε αυτή την ερώτηση έχουμε εντοπίσει τους κωδικούς ‘Ευημερία’, ‘Ισορροπία’, ‘Χρόνος, ‘Ταχύτητα’, ‘Δικλείδα Ασφαλείας’, ‘Αποτελεσματικότητα’, ‘Παραγωγικότητα’, ‘Καλή Φήμη’ και ‘Εργασιακή Ικανοποίηση’.

Στην 26η ερώτηση ποια είναι τα οφέλη για τους στόχους της επιχείρησης, τα μέλη του δείγματος μας έδωσαν διαφορετικές απαντήσεις και τους κωδικούς ‘Κατανόηση, ‘Ταχύτητα’, ‘Αποτελεσματικότητα’ και ‘Παραγωγικότητα’ όπως δείχνει ο πίνακας 6:

Πίνακας 6 Τα οφέλη για τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης

Μέλη του Δείγματος	Ποια είναι τα οφέλη για τους στόχους της επιχείρησης;
Α1	Ένα ήρεμο, παραγωγικό και αποτελεσματικό εργασιακό περιβάλλον
Α2	Σωστά δεδομένα για τις στρατηγικές αποφάσεις
Β1	Ένα ομαλό και αποτελεσματικό εργασιακό περιβάλλον
Β2	Ταχύτητα και αποτελεσματική διαμόρφωση στρατηγικής
Γ1	Η αίσθηση στο προσωπικό πως ενδιαφερόμαστε και είμαστε μια 2η οικογένεια
Γ2	Κατανόηση και παραγωγικότητα
Δ1	Κάλυψη όλων των τομέων και συγκέντρωση στη μακροπρόθεσμη εικόνα
Δ2	Ταχύτητα

Η 27η ερώτηση στοχεύει στη προσωπική γνώμη του δείγματος ζητώντας τον προτιμώμενο μηχανισμό συνεργασίας. Ο Δ1 προτιμάει να βρίσκονται οι συνεργάτες εντός του ίδιου χώρου αντί της επικοινωνίας μέσω ηλεκτρονικών μέσων. Ο Δ2, Β2, Β1, Α1, Α2 συμφώνησαν πως πέρα από την επικοινωνία στον ίδιο χώρο προτιμούν τη γραπτή επικοινωνία/email (ο καθένας για τους δικούς τους λόγους). Οι Γ1 και Γ2 συμφώνησαν πως είναι σημαντική οποιαδήποτε μορφή επικοινωνίας. Εδώ επαναλαμβάνεται η 'Επικοινωνία' και τα 'Ηλεκτρονικά Προγράμματα' ως μέσω επικοινωνίας.

Στην 28η ερώτηση πως πιστεύετε πως θα έπρεπε να ενισχυθεί η σχέση των 2 τμημάτων στο μέλλον; Ο Α2 είπε πως οι ετήσιες συσκέψεις με τους επικεφαλής του κάθε γραφείου είναι σημαντικές όπου θα βρίσκονται οι υπεύθυνοι και των 2 τμημάτων για λόγους προϋπολογισμού, νέες ιδέες και σωστή επικοινωνία με όλο το προσωπικό των 2 τμημάτων για τη διασφάλιση των εργασιών βάση της οδηγίας του κεντρικού γραφείου. Για τους Α1, Β1 η ενίσχυση των ηλεκτρονικών προγραμμάτων των 2 τμημάτων ώστε να επικοινωνούν άμεσα για τυχόν αλλαγές στο προσωπικό (μισθό, άδειες). Οι Β2 και Δ2 συμφώνησαν στην ενίσχυση της επικοινωνίας και των ηλεκτρονικών προγραμμάτων ώστε να είναι φιλικά προς το χρήστη. Ο Δ1 απάντησε με ανοιχτή επικοινωνία, κατανόηση και εμπιστοσύνη. Ο

Γ2 ζητάει έναν οδηγό εκτέλεσης των εργασιών για την ενίσχυση της γνώσης ενώ ο Γ1 ζητάει εκπαίδευση από τα τμήματα των κεντρικών γραφείων για το τρόπο που βγαίνουν οι αναφορές ώστε να μπορεί να ελέγχει πως ο τοπικός προϋπολογισμός συμφωνεί με τον παγκόσμιο προϋπολογισμό για το συγκεκριμένο γραφείο. Σε αυτή των ερώτηση έχουμε αρκετούς κωδικούς. Αυτοί είναι: η ‘’Ηλεκτρονικά Προγράμματα’, η ‘Επικοινωνία’, η ‘Κατανόηση’ και η ‘Εμπιστοσύνη’.

4.6 Πραγματικό Παράδειγμα Συνεργασίας

Η προ τελευταία ερώτηση, πείτε μας λεπτομερώς[39] για τη τελευταία σας συνεργασία με το άλλο τμήμα, αποσκοπεί σε ένα πρακτικό παράδειγμα συνεργασίας. Η Α1 και Α2 απάντησαν τη περασμένη εβδομάδα, για ενημέρωση στοιχείων ενός υπαλλήλου που βρίσκεται σε άδεια μητρότητας. Τα δεδομένα δεν ήταν σωστά και μέσω skype προσπαθούσαν να τα διορθώσουν. «*Το όφελος είναι ότι έτσι ψάξαμε και διορθώσαμε για όλους ότι χρειαζόταν*» (Α1) και «*ζητήσαμε από το IT να επικοινωνούν τα συστήματα μας*» (Α2). Η απάντηση του Α1 μας παραπέμπει στο κωδικό ‘Αποτελεσματικότητα’. Για τους Β1 και Β2 ήταν η ημέρα που πραγματοποιήθηκε και η συνέντευξη τους για το ερωτηματολόγιο. Εκείνη την ημέρα συνεργάστηκαν για τη καταβολή του μισθού των Χριστουγέννων, όπου μέσω skype πραγματοποιήθηκε η συνεργασία. Το αποτέλεσμα ήταν η ευημερία και χαρά στο προσωπικό καθώς κατατέθηκε έγκαιρα ο μισθός τους. Αυτή η απάντηση μας παραπέμπει στο κωδικό ‘Ευημερία’. Για τους Γ1 και Γ2 ήταν το μηνιαίο τηλεφώνημα μέσω skype για τον προϋπολογισμό. Το όφελος ήταν πως δεν υπήρχαν πλέον προσδοκίες από έναν εργαζόμενο, σχετικά με ένα αίτημα για ένα δώρο των υπαλλήλων που δίνεται από την όμιλο. Για τους Δ1 και Δ2 ήταν η καθιερωμένη εβδομαδιαία συνάντηση μέσω skype για τον έλεγχο κάποιων εξόδων και αν συμφωνούν με τον προϋπολογισμό. Το όφελος ήταν η γρήγορη και αποτελεσματική συνεργασία. Οι κωδικοί που επανεμφανίζονται από τη συνεργασία των Γ1, Γ2, Δ1 και Δ2 είναι η ‘Ταχύτητα΄ και η ‘Αποτελεσματικότητα’.

[39] Ερώτηση 29 και 30 του ερωτηματολογίου – κοινή ερώτηση των 2 Τμημάτων

4.7 Μελλοντική Συνεργασία μέσα από τη Περίπτωση Μελέτης

Στη τελευταία ερώτηση[40], τι βήματα έχει κάνει η επιχείρηση για την ενίσχυση της μελλοντικής συνεργασίας των 2 τμημάτων; Οι Β2 και Δ2 συμφώνησαν στην ενίσχυση ανταλλαγής πληροφοριών. Οι Β1, Γ1 και Γ2 δε γνωρίζουν για μελλοντικά σχέδια. Οι Α1 και Α2 είπαν πως θα ενισχυθούν τα ηλεκτρονικά προγράμματα για τη διευκόλυνση της ανταλλαγής της πληροφορίας. Ο Δ1 είπε πως τα κεντρικά προσπαθούν να μειώσουν τη διαφορά ώρας μεταξύ των γραφείων. Σε αυτή την ερώτηση έχουμε τους κωδικούς 'Ανταλλαγή Πληροφοριών' και 'Ηλεκτρονικά Προγράμματα.

Συνοψίζοντας, το κεφάλαιο των αποτελεσμάτων μας εμφάνισε τους κωδικούς οι οποίοι θα βοηθήσουν στο επόμενο κεφάλαιο, τη διεξαγωγή των συμπερασμάτων της παρούσας έρευνας στη συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης. Οι κωδικοί που εμφανίστηκαν είναι: Ευημερία, Συμπεριφορά, Κουλτούρα, Ηλεκτρονικά Προγράμματα, Επικοινωνία, Χρόνος, Ανταλλαγή Πληροφορίας, Εμπιστοσύνη, Κατανόηση, Σεβασμός, Διαφορετικότητα, Δέσμευση, Ισορροπία, Ταχύτητα, Αποτελεσματικότητα, Παραγωγικότητα.

[40] Ερώτηση 31 του ερωτηματολογίου – κοινή ερώτηση των 2 Τμημάτων

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η διπλωματική εργασία έχει στόχο να αναδείξει πως το Οικονομικό Τμήμα και το Τμήμα Διαχείρισης Ανθρωπίνου Δυναμικού κατέχουν μια θέση στο τραπέζι του στρατηγικού σχεδιασμού και συνεργάζονται για τη δημιουργία και την εφαρμογή του (Garner, 2013). Ερευνώνται 3 κεντρικά ερωτήματα από τα οποία δημιουργήθηκε και το θεωρητικό εννοιολογικό πλαίσιο της διπλωματικής. Τα κεντρικά ερευνητικά ερωτήματα είναι:

1. Ποια είναι η σχέση των 2 τμημάτων για την υλοποίηση των στρατηγικών στόχων της εταιρείας;
2. Πως γίνεται η συνεργασία των 2 τμημάτων;
3. Ποια τα οφέλη για την επιχείρηση από τη συνεργασία των 2 τμημάτων;

Αυτά μας απαντώνται από τη θεωρητική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και από τη μελέτη περίπτωσης που πραγματοποιήθηκε σε 3 από τα 16 παραρτήματα καθώς και το κεντρικό γραφείο της δικηγορικής πολυεθνικής επιχείρησης παροχής υπηρεσιών. Υπενθυμίζεται ο περιορισμός της έρευνας, πως δεν ήταν εφικτό να συμπεριλάβουμε στο δείγμα της έρευνας και τους Διευθυντές των τμημάτων του Ομίλου. Η βιβλιογραφία δείχνει ότι συμμετέχουν τα 2 τμήματα στο στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης μέσω της Ισορροπημένης Στοχοθέτησης (Taylor, 2004). Η μελέτη περίπτωσης μας επιβεβαιώνει πως συμμετέχουν και τα 2 τμήματα στη στρατηγική της επιχείρησης μέσα από τις ερωτήσεις 5, 6, 7 και 8[41].

Ειδικότερα η βιβλιογραφική ανασκόπηση και η μελέτη περίπτωσης ανέδειξαν πως το Οικονομικό Τμήμα διαθέτει τα εξής χαρακτηριστικά του στρατηγικού σχεδιασμού. Τον προϋπολογισμό (McLaney & Atrill, 2020) (Α2, Β2, Δ2), τα ταμειακά διαθέσιμα (Morar, 2015) (Α2, Β2, Γ2, Δ2), τις επενδύσεις (McLaney & Atrill, 2020) (Α2, Β2, Γ2, Δ2) και το ROI (Α2). Αντίστοιχα η Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων διαθέτει τα εξής χαρακτηριστικά του στρατηγικού σχεδιασμού· Την ευημερία των εργαζομένων (Khoreva & Wechtler, 2018) (Α1, Β1, Γ1, Δ1), τα σωστά άτομα στη σωστή θέση (Bechet, 2002) (Α1, Β1, Γ1, Δ1), την εκπαίδευση (Putti, 2015) (Α1, Β1, Γ1, Δ1), και την οργανωσιακή κουλτούρα (Krupskyi & Kuzmytska, 2020) (Α1, Β1, Γ1, Δ1). Ένας κωδικός ο οποίος αναφέρθηκε στη βιβλιογραφία ως στοιχείο της ευημερίας των υπαλλήλων (Khoreva & Wechtler, 2018)

[41] Στο παράρτημα υπάρχουν τα ερωτηματολόγια με τις ερωτήσεις

αλλά από τα μέλη της περίπτωσης μελέτης είναι στοιχείο της σωστής τοποθέτησης των ατόμων (Α1, Β1, Γ1, Δ1) και της κουλτούρας της επιχείρησης (Α1, Β1, Γ1), είναι η Συμπεριφορά.

Η απάντηση στη πρώτο ερευνητικό ερώτημα έρχεται μέσα από τη μελέτη περίπτωσης που δε μπόρεσε να υποστηριχθεί από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση. Αυτό είναι ένα κοινό χαρακτηριστικό· ο προϋπολογισμός. Στην ερώτηση 7 (αφορά τους στρατηγικούς στόχους του τμήματος) και 22 (οι λόγοι συνεργασίας των 2 τμημάτων) οι 3 απ' τους 4 υπεύθυνους του Ανθρώπινου Δυναμικού είπαν πως ασχολούνται με τον προϋπολογισμό (Α1, Β1, Δ1). Άρα το εννοιολογικό μας πλαίσιο πρέπει να διαμορφωθεί και στους στρατηγικούς στόχους του τμήματος της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού να προστεθεί ο Προϋπολογισμός (Πίνακας 7).

Πίνακας 7 Εμπλουτισμός Εννοιολογικού Πλαισίου Στρατηγικοί Στόχοι ΔΑΔ

Αρχικό πλαίσιο βάση βιβλιογραφίας

Στρατηγικοί στόχοι του Ανθρωπίνου Δυναμικού

1. Ευημερία εργαζομένων
2. Σωστά άτομα στη σωστή θέση
3. Εκπαίδευση
4. Οργανωσιακή κουλτούρα

Τελικό πλαίσιο μετά από περίπτωση μελέτης

Στρατηγικοί στόχοι του Ανθρωπίνου Δυναμικού

1. Ευημερία εργαζομένων
2. Σωστά άτομα στη σωστή θέση
3. Εκπαίδευση
4. Οργανωσιακή κουλτούρα
5. Προϋπολογισμός

Στη συνέχεια τα μέλη του δείγματος ερωτήθηκαν πως συνεργάζονται με το άλλο τμήμα και πόσο συχνά. Υπήρχε ομοφωνία πως η συνεργασία πραγματοποιείται μέσω της επικοινωνίας (Α1, Α2, Β1, Β2, Γ1, Γ2, Δ1, Δ2). Στη συχνότητα (κωδικός 'Χρόνος'), 6 απ' τα 8 μέλη μας απάντησαν (Α1, Α2, Β1, Β2, Δ1, Δ2) πως έχουν καθημερινή συνεργασία ενώ 1/8 (Γ1) έχουν μηνιαία συνεργασία και 1/8 (Γ2) συχνή συνεργασία. Αυτές οι 2

ερωτήσεις μας συνδέουν το εννοιολογικό πλαίσιο των 2 τμημάτων με το πλαίσιο της συνεργασίας.

Στη συνέχεια η βιβλιογραφική ανασκόπηση και τα μέλη μας παρουσίασαν πως υπάρχουν συγκεκριμένοι τρόποι για να συνεργαστούν. Αρχικά χρειάζονται κάποια μορφή επικοινωνίας και τη χρησιμοποιούν σε κάθε ζήτημα (Jacks, 2018) (Α1, Α2, Β1, Β2, Γ1, Γ2, Δ1, Δ2). Οι τρόποι συνεργασίας είναι η εμπιστοσύνη (Mach et al, 2010) (Α1, Α2, Β1, Β2, Δ1, Δ2), η ανταλλαγή πληροφοριών (Gong et al, 2013) (Α1, Β1, Β2, Δ2), η αμοιβαιότητα (Jonker & Nijhof, 2006) (Α1, Β1) και η δέσμευση (Mitchell et al, 2019) (Α2). Σχετικά με την αμοιβαιότητα, οι Jonker & Nijhof (Jonker & Nijhof, 2006) σχολιάζουν ως παράδειγμα αμοιβαιότητας την αμοιβαία κατανόηση. Το δείγμα της μελέτης περίπτωσης τόνισε πόσο σημαντική είναι η κατανόηση ως ξεχωριστό στοιχείο της συνεργασίας το οποίο οδηγεί στην αποτελεσματική συνεργασία (Α1, Α2, Β1, Γ1, Δ1). Μερικά χαρακτηριστικά συνεργασίας (ή μερικοί κωδικοί) που δεν εντοπίστηκαν στη βιβλιογραφική ανασκόπηση αλλά σχολιάστηκαν από τα μέλη του δείγματος είναι:

1. η χρήση των ηλεκτρονικών προγραμμάτων (Α1, Α2, Β1, Β2, Γ1, Γ2, Δ1, Δ2),
2. ο σεβασμός (Α1, Β1, Β2, Δ2),
3. η διαφορετικότητα μεταξύ των αρμοδιοτήτων και κανονισμών που πρέπει να ακολουθούν τα τμήματα (Α2, Β2, Δ1, Δ2).

Για την ολοκληρωμένη απάντηση του δεύτερου ερευνητικού ερωτήματος, βάση και των απαντήσεων από τα μέλη του δείγματος, το εννοιολογικό μας πλαίσιο πρέπει να διαμορφωθεί προσθέτοντας στο πλαίσιο ‘Μηχανισμός - Χαρακτηριστικά Συνεργασίας’ τα νέα ευρήματα (Πίνακας 8).

Πίνακας 8 Εμπλουτισμός Εννοιολογικού Πλαισίου Συνεργασίας

Αρχικό πλαίσιο βάση βιβλιογραφίας

Μηχανισμός - Χαρακτηριστικά Συνεργασίας

1. Επικοινωνία
2. Εμπιστοσύνη
3. Ανταλλαγή πληροφοριών
4. Αμοιβαιότης
5. Δέσμευση

Τελικό πλαίσιο μετά από περίπτωση μελέτης

Μηχανισμός - Χαρακτηριστικά Συνεργασίας

1. Επικοινωνία
2. Εμπιστοσύνη
3. Ανταλλαγή πληροφοριών
4. Αμοιβαιότης
5. Δέσμευση
6. Ηλεκτρονικά Προγράμματα
7. Σεβασμός
8. Διαφορετικότητα

Το εννοιολογικό πλαίσιο, Μηχανισμός-Χαρακτηριστικά Συνεργασίας, επιφέρει το πλαίσιο των Αποτελεσμάτων Συνεργασίας. Από το πλαίσιο των Αποτελεσμάτων Συνεργασίας απαντάται και το 3^{ο} ερευνητικό ερώτημα της παρούσας διπλωματικής που είναι τα οφέλη της συνεργασίας των τμημάτων για την επιχείρηση. Μέσα από τις απαντήσεις της βιβλιογραφίας και των μελών του δείγματος μας εξηγούν πως η συνεργασία οδηγεί στη παραγωγικότητα (Putti, 2015 & Fox, 2018) (Γ2, Α1, Β1, Α2), τη καλή φήμη (Torrington et al., 2017) (Α1, Β1) και τη διαμόρφωση της αποτελεσματικής στρατηγικής (Fox, 2018) (Δ1). Από τις απαντήσεις των μελών διαπιστώνουμε πως δεν υπάρχει το κέρδος το οποίο υπήρχε στο θεωρητικό εννοιολογικό πλαίσιο, οπότε το εννοιολογικό μας πλαίσιο διαμορφώνεται αφαιρώντας το κέρδος και προσθέτοντας τους νέους κωδικούς που προέκυψαν από το δείγμα της μελέτης περίπτωσης: ‘Ευημερία’, ‘Ισορροπία’, ‘Αποτελεσματικότητα’, ‘Δικλείδα Ασφαλείας’, ‘Ταχύτητα’ ‘Εργασιακή Ικανοποίηση’ και ‘Κατανόηση’.

Βάση των παραπάνω το εννοιολογικό μας πλαίσιο πρέπει να διαμορφωθεί προσθέτοντας στο πλαίσιο 'Αποτελέσματα Συνεργασίας' τα νέα ευρήματα (Πίνακας 9).

Πίνακας 9 Εμπλουτισμός Εννοιολογικού Πλαισίου Αποτελεσμάτων

Αρχικό πλαίσιο βάση βιβλιογραφίας

Αποτελέσματα συνεργασίας

1. Παραγωγικότητα
2. Κέρδος
3. Καλή φήμη
4. Διαμόρφωση αποτελεσματικής στρατηγικής

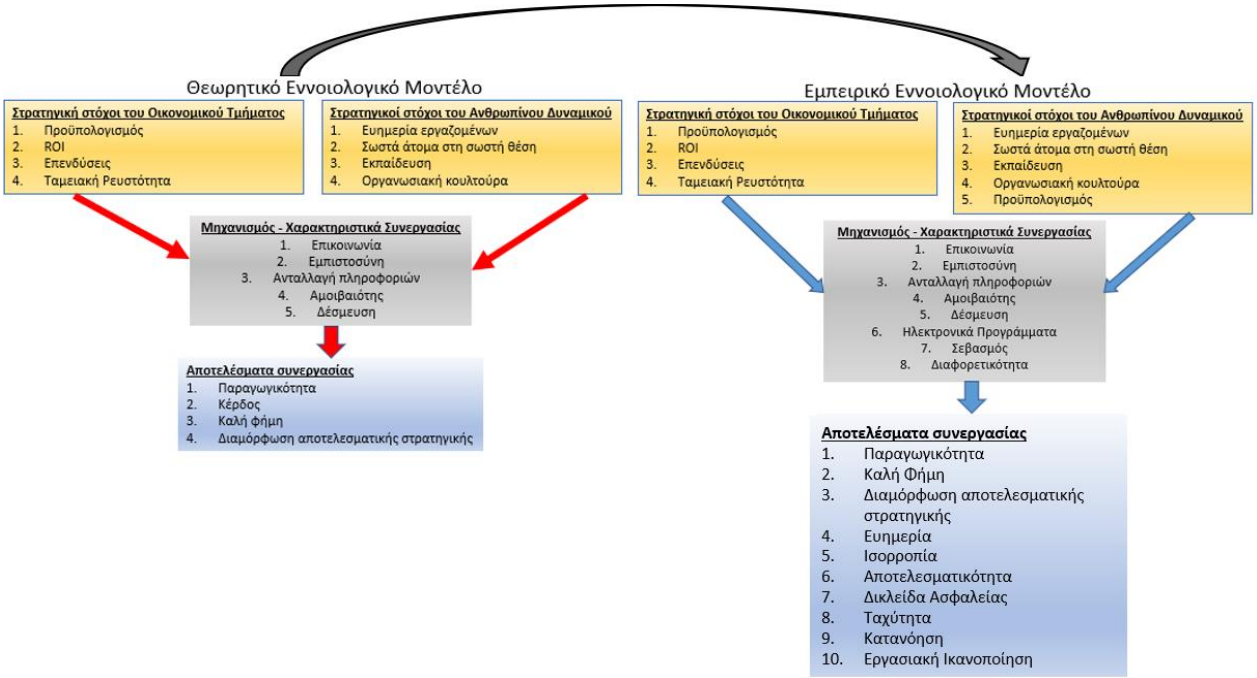
Τελικό πλαίσιο μετά από περίπτωση μελέτης

Αποτελέσματα συνεργασίας

1. Παραγωγικότητα
2. Καλή Φήμη
3. Διαμόρφωση αποτελεσματικής στρατηγικής
4. Ευημερία
5. Ισορροπία
6. Αποτελεσματικότητα
7. Δικλείδα Ασφαλείας
8. Ταχύτητα
9. Κατανόηση
10. Εργασιακή Ικανοποίηση

Με τη τελική διαμόρφωση του εννοιολογικού πλαισίου, το θεωρητικό εννοιολογικό μας πλαίσιο μετατρέπεται σε ένα εμπειρικό εννοιολογικό πλαίσιο (Πίνακας 10).

Πίνακας 10 Από το Θεωρητικό στο Εμπειρικό Εννοιολογικό Μοντέλο



Συνοψίζοντας, το εμπειρικό εννοιολογικό μοντέλο μας δείχνει πως για τη συγκεκριμένη πολυεθνική επιχείρηση παροχής δικηγορικών υπηρεσιών υπάρχει συνεργασία μεταξύ των δυο τμημάτων με κοινό θέμα τον προϋπολογισμό για τα έξοδα (Α1, Α2, Β1, Β2, Γ1, Δ2). Συνεργάζονται μέσω της επικοινωνίας (Α1, Α2, Β1, Β2, Γ1, Γ2, Δ1, Δ2) και χρησιμοποιούν τα ηλεκτρονικά προγράμματα (Α1, Α2, Β1, Β2, Γ1, Γ2, Δ1, Δ2) για τη πρακτική ανταλλαγή πληροφοριών. Η ανταλλαγή πληροφοριών είναι σημαντική σύμφωνα με 4 στα 8 μέλη (Α1, Β1, Β2, Δ2). Χρειάζονται όμως και αρκετά στοιχεία που αφορούν τη συμπεριφορά των ατόμων και αυτά είναι η εμπιστοσύνη (Α1, Α2, Β1, Β2 Δ1, Δ2), η αμοιβαιότης (Α1, Β1), η δέσμευση (Α2) ο σεβασμός (Α1, Β1, Β2, Δ2) και η διαφορετικότητα (Α2, Β2, Δ1, Δ2). Η σωστή συνεργασία των δυο τμημάτων επιφέρει στην πολυεθνική επιχείρηση παροχής δικηγορικών υπηρεσιών παραγωγικότητα (Γ2, Α1, Β1, Α2), καλή φήμη (Α1, Β1), διαμόρφωση αποτελεσματικής στρατηγικής (Δ1), ευημερία (Α1, Β1, Β2, Γ1, Δ1), ισορροπία (Γ1), αποτελεσματικότητα (Α1, Α2, Β1, Β2, Γ1, Γ2, Δ1, Δ2), δικλείδα ασφαλείας (στις εργασίες) (Δ1), ταχύτητα (Β2, Γ2, Δ1, Δ2) κατανόηση (Α1, Α2, Β1, Γ1, Γ2, Δ1) και εργασιακή ικανοποίηση (Α2).

Συστάσεις για την επιχείρηση

Προτείνεται στην πολυεθνική δικηγορική επιχείρηση να ενισχύσει τα ηλεκτρονικά της προγράμματα και τα προγράμματα που χρησιμοποιεί ώστε να έρθουν σε επίπεδο που θα επικοινωνούν μεταξύ τους όλα τα προγράμματα. Αυτό θα επιφέρει άμεση ανταλλαγή πληροφορίας και θα συνεισφέρει στη ταχύτητα και παραγωγικότητα των εργασιών των τμημάτων. Επιπλέον προτείνεται να εκπαιδεύσουν το προσωπικό των εξεταζόμενων τμημάτων ώστε να υπάρχει πλήρη κατανόηση των αρμοδιοτήτων τους. Αυτό θα επιλύσει το πρόβλημα της έλλειψης κατανόησης και θα ενισχύσει την αυτοπεποίθηση του προσωπικού.

Συστάσεις για μελλοντικές έρευνες

Είδαμε από τις συνεντεύξεις πως τα τμήματα συνεργάζονται για τον προϋπολογισμό, ζητούν κατανόηση όταν επικοινωνούν (πιο έντονα από ότι ζητούν την εμπιστοσύνη) με σκοπό τη ταχύτητα, τη παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα. Έτσι προτείνετε μελλοντική έρευνα η οποία θα αφορά αποκλειστικά τα εξεταζόμενα τμήματα με σκοπό την επίλυση των παρακάτω ερωτημάτων:

1. Υπάρχει συνεργασία του Οικονομικού Τμήματος και της Διαχείρισης Ανθρωπίνου Δυναμικού σε επιχειρήσεις που λειτουργούν μόνο εντός της Ελλάδας;
2. Υπάρχει συνεργασία του Οικονομικού Τμήματος και της Διαχείρισης Ανθρωπίνου Δυναμικού σε πολυεθνικές επιχειρήσεις που εμπορεύονται προϊόντα;
3. Πόσο σημαντικός είναι ο προϋπολογισμός στο Οικονομικό Τμήμα και την Διαχείριση Ανθρωπίνου Δυναμικού και για ποιους λόγους χρησιμοποιείται;
4. Ποιος λόγος καθιστά τη κατανόηση μεταξύ του Οικονομικού Τμήματος και της Διαχείρισης Ανθρωπίνου Δυναμικού πιο σημαντική από την εμπιστοσύνη;

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

1. AIIM Team, 2020, What is Collaboration;, Available at: https://www.aiim.org/What-is-Collaboration (Accessed: 26 December 2020)
2. Anthony Jacks (2018) Smart Skills: Building Career Success. London: Legend Press (Smart Skills). Available at: https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e020mww&AN=1732747&site=eds-live&scope=site , (Accessed: 14 October 2020).
3. Baloch, Q. B. and Inam, M. (2009) 'Strategic Competitiveness: Creating Firm's Future', Journal of Managerial Sciences, 3(1), pp. 87–109. Available at: https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=60071641&site=eds-live&scope=site (Accessed: 24 October 2020)
4. Bechet, T. P. (2002) Strategic Staffing: A Practical Toolkit for Workforce Planning. New York: AMACOM. Available at: https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=72953&site=eds-live&scope=site (Accessed: 3 January 2021).
5. Bechet, T. P. (2002) Strategic Staffing: A Practical Toolkit for Workforce Planning. New York: AMACOM.
6. Belen Villalonga (2014) Finance and Strategy. Bingley, England: Emerald Group Publishing Limited (Advances in Strategic Management). Available at: https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e020mww&AN=862118&site=eds-live&scope=site (Accessed: 2 January 2021)
7. Chuan Lin et al. (2017) 'The Role of Human Capital Management in Organizational Competitiveness', Social Behavior & Personality: an international journal, 45(1), pp. 81–92. doi: 10.2224/sbp.5614.
8. Fox, C. (2018) '(Business) Planning for the Future', Legal Information Management, 18(4), pp. 233–239. doi: 10.1017/S1472669618000488
9. Garner, R. (2013) 'Post-Secondary Strategic Planning in the Age of Disruption', Journal of Applied Learning Technology, 3(4), pp. 5–9. Available at: https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=iih&AN=97479489&site=eds-live&scope=site (Accessed: 24 October 2020)
10. Gong et al. (2013) 'A Multilevel Model of Team Goal Orientation, Information Exchange, and Creativity', Academy of Management Journal, 56(3), pp. 827–851. doi: 10.5465/amj.2011.0177.
11. Han, J. H. et al. (2019) 'The Goldilocks Effect of Strategic Human Resource Management? Optimizing the Benefits of a High-Performance Work System Through the Dual Alignment of Vertical and Horizontal Fit', Academy of Management Journal, 62(5), pp. 1388–1412. doi: 10.5465/amj.2016.1187.
12. Heatherfield Susan (2019), What Does a Human Resources Manager, Generalist, or Director Do? , Available at: https://www.thebalancecareers.com/what-does-a-human-resources-manager-do-1918551

13. Holden R. (2001) 'Managing people's values and perceptions in multi-cultural organisations: The experience of an HR director', Employee Relations, 23(6), pp. 614–626. doi: 10.1108/EUM0000000006270.
14. How to Build a "Top Gun" Finance Team, (2015) Controller's Report, 2015(12), pp. 12–13. Available at: https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=111110296&site=eds-live&scope=site (Accessed: 2 January 2021)
15. Istemi Demirag (2005) Corporate Social Responsibility, Accountability and Governance: Global Perspectives. Sheffield, South Yorkshire, England: Routledge. Available at: https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=561548&site=eds-live&scope=site (Accessed: 23 December 2020).
16. Jones, K. (2019) 'Planning the HR Planning Strategy', Workforce Solutions Review, 10(3), pp. 38–40. Available at: https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=140284590&site=eds-live&scope=site (Accessed: 2 January 2021).
17. Jonker, J. and Nijhof, A. (2006) 'Looking Through the Eyes of Others: assessing mutual expectations and experiences in order to shape dialogue and collaboration between business and NGOs with respect to CSR', Corporate Governance: An International Review, 14(5), pp. 456–466. doi: 10.1111/j.1467-8683.2006.00518.x.
18. Joseph M.Putti (2015) Human Resource Management : A Dynamic Approach. [Place of publication not identified]: Laxmi Publications Pvt Ltd. Available at: https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=1223947&site=eds-live&scope=site (Accessed: 12 December 2020).
19. Khoreva, V. and Wechtler, H. (2018), "HR practices and employee performance: the mediating role of well-being", Employee Relations, Vol. 40 No. 2, pp. 227-243. https://doi.org/10.1108/ER-08-2017-0191
20. Kono, P. M. and Barnes, B. (2010) 'The Role of Finance in the Strategic-Planning and Decision-Making Process', Graziadio Business Report, 13(1), pp. 1–5. Available at: https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=52932560&site=eds-live&scope=site (Accessed: 19 November 2020)
21. Krupskyi, O. and Kuzmytska, Y. (2020) 'Organizational Culture and Business Strategy: Connection and Role for a Company Survival', Central European Business Review, 9(4), pp. 1–26. doi: 10.18267/j.cebr.241.
22. Lawler III, EE & Mohrman, SA 2003, 'HR as a Strategic Partner: What Does It Take to Make It Happen?', Human Resource Planning, vol. 26, no. 3, pp. 15–29, Available at: https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=10964093&site=eds-live&scope=site , (Accessed: 28 October 2020)
23. Luciano, M. M., Nahrgang, J. D. and Shropshire, C. (2020) 'Strategic Leadership Systems: Viewing Top Management Teams and Boards of Directors from A Multiteam Systems Perspective', Academy of Management Review, 45(3), pp. 675–701. doi: 10.5465/amr.2017.0485.
24. Mach, M., Dolan, S. and Tzafrir, S. (2010) 'The differential effect of team members' trust on team performance: The mediation role of team cohesion', Journal

of Occupational & Organizational Psychology, 83(3), pp. 771–794. doi: 10.1348/096317909X473903.
25. Marques, J. (2015), "The changed leadership landscape: what matters today", Journal of Management Development, Vol. 34 No. 10, pp. 1310-1322. https://doi.org/10.1108/JMD-02-2015-0010
26. McLaney & Atrill (2020) Accounting and finance: an introduction. Pearson Education.
27. Milian V., (2018), How the Collaboration Between HR and Finance Can Improve Business, Available at: https://www.adp.com/spark/articles/2018/12/how-the-collaboration-between-hr-and-finance-can-improve-business.aspx
28. Mitchell, R., Boyle, B. and Von Stieglitz, S. (2019) 'Professional Commitment and Team Effectiveness: A Moderated Mediation Investigation of Cognitive Diversity and Task Conflict', Journal of Business & Psychology, 34(4), pp. 471–483. doi: 10.1007/s10869-018-9550-0
29. Morar Anamaria. (2015), 'The Importance of Cash Flow in Underlining Companies Financial Position', Analele Universităţii Constantin Brâncuşi din Târgu Jiu : Seria Economie, vol. 1, no. 6, pp. 216–220, Available at: https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsdoj&AN=edsdoj.9ce392e39ed42df990762226ac31848&site=eds-live&scope=site (Accessed: 5 December 2020)
30. Nafiu, A. T., Yalo, M. I. and Saliu, H. T. (2019) 'Cause-Effect Analysis of Strategic Planning and the Performance of Small and Medium-Size Enterprises in Kogi State', Acta Universitatis Danubius: Oeconomica, 15(5), pp. 107–121. Available at: https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=139515005&site=eds-live&scope=site (Accessed: 20 October 2020).
31. Naznin, H. and Hussain, M. A. (2016) 'Strategic Value Contribution Role of HR', Vision (09722629), 20(2), pp. 135–138. doi: 10.1177/0972262916637274.
32. Panić, D. S. (2020) 'Current State and Impact of Strategic Planning Activities on Entrepreneurs' Financial Performance: Case of Serbia', Management: Journal of Sustainable Business & Management Solutions in Emerging Economies, 25(2), pp. 41–51. doi: 10.7595/management.fon.2019.0010 https://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=3&sid=fd2c40dd-c883-43f9-a898-bc0be6038197%40pdc-v-sessmgr04&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmUmc2NvcGU9c2l0ZQ%3d%3d#AN=145971367&db=bsu
33. Panić, D. S. (2020) 'Current State and Impact of Strategic Planning Activities on Entrepreneurs' Financial Performance: Case of Serbia', Management: Journal of Sustainable Business & Management Solutions in Emerging Economies, 25(2), pp. 41–51. doi: 10.7595/management.fon.2019.0010
34. Phillips, P. P. and Phillips, J. J. (2005) Return on Investment (ROI) Basics. Alexandria, VA: American Society for Training & Development (ASTD Training Basics Series). Available at: http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e020mww&AN=516957&site=ehost-live (Accessed: 3 January 2021)
35. Phillips, P. P. and Phillips, J. J. (2005) Return on Investment (ROI) Basics. Alexandria, VA: American Society for Training & Development (ASTD Training

Basics Series). Available at: http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e020mww&AN=516957&site=ehost-live (Accessed: 3 January 2021).
36. Porter, C. (2015) Business Strategies: Types, Benefits and Effects on Firm Performance. New York: Nova Science Publishers, Inc (Business Issues, Competition and Entrepreneurship), Accessed: 24 October 2020, https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e020mww&AN=936940&site=eds-live&scope=site
37. PR Newswire (2019) 'Study: HR and Finance Say Short-Termism and Culture Clashes Are Biggest Barriers to Collaboration', PR Newswire US, 29 January. Available at: https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bwh&AN=201901290900PR.NEWS.USPR.SF36824&site=eds-live&scope=site (Accessed: 20 December 2020).
38. Redwood Shores, C. (2019), Study: HR and Finance Say Short-Termism and Culture Clashes Are Biggest Barriers to Collaboration, Available at: https://www.oracle.com/corporate/pressrelease/barriers-to-collaboration-012919.html
39. Robbins P.& Timothy A. Judge, (2013), Organizational Behaviour, 15th Edition, Pearson Publications
40. Sen, A. and Haque, S. (2016) 'HR Metrics and the Financial Performance of a Firm', Journal of Management Research (09725814), 16(3), pp. 177–184. Available at: https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=120088658&site=eds-live&scope=site (Accessed: 12 December 2020).
41. Sinkovics, Noemi. (2018). «Pattern matching in qualitative analysis» Διαθέσιμο στο: https://www.researchgate.net/publication/323856200_Pattern_matching_in_qualitative_analysis
42. Skjott Linneberg, M. and Korsgaard, S. (2019), "Coding qualitative data: a synthesis guiding the novice", Qualitative Research Journal, Vol. 19 No. 3, pp. 259-270. https://doi.org/10.1108/QRJ-12-2018-0012
43. Swati Singh and Sita Vanka (2019) 'Voice matters: why HR should listen to employee voice?', Strategic HR Review, 18(6), pp. 268–271. doi: 10.1108/SHR-04-2019-0026.
44. Taylor 2004, Summary by Eileen Z. Taylor, Original: Martinsons, M., R. Davison and D. Tse, 1999. The balanced scorecard: A foundation for the strategic management of information systems. Decision Support Systems (25): 71-88. https://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumMartinsonsDavisonTse99.htm
45. Thornton, D. and Holloway, M. (2016) 'The Impact of Social Media on Collaboration in Global Organizations', Journal of Information Systems Technology & Planning, 8(19), pp. 137–156. Available at: https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=iih&AN=121279913&site=eds-live&scope=site (Accessed: 20 December 2020)

46. Torrington, D. et al. (2017) Human resource management. Tenth edition / Derek Torrington, Laura Hall, Carol Atkinson, Stephen Taylor. Harlow, England: Pearson.
47. Vedd, K. (2001). Management accounting and strategic human resource management: A UK Canadian comparative analysis. Journal of Applied Accounting Research, 6(2), 90–120. https://doi.org/10.1108/96754260180001029
48. Velibeyoglu, K. and Yigitcanlar, T. (2010) 'An evaluation methodology for the tangible and intangible assets of city-regions: the 6K1C framework', International Journal of Services Technology & Management, 14(4), pp. 343–359. doi: 10.1504/IJSTM.2010.035783
49. Vernimmen, P. et al. (2018) Corporate finance theory and practice. Fifth edition / Pierre Vernimmen, Pascal Quiry, Maurizio Dallocchio, Yann Le Fur, Antonio Salvi. Chichester, West Sussex: Wiley
50. Violetta Khoreva and Heidi Wechtler (2018) 'HR practices and employee performance: the mediating role of well-being', Employee Relations, 40(2), pp. 227–243. doi: 10.1108/ER-08-2017-0191

Ελληνική Βιβλιογραφία

1. "Πύλη για την ελληνική γλώσσα και τη γλωσσική εκπαίδευση", Διαδικτυακό Λεξικό, Διαθέσιμο στο: https://www.greek-language.gr/greekLang/modern_greek/tools/lexica/triantafyllides/search.html?lq=%CE%B5%CE%BC%CF%80%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%BF%CF%83%CF%8D%CE%BD%CE%B7&dq=
2. Bhimani A. & Bromwich M. (2010), Διοικητική Λογιστική: Εξετάζοντας το παρελθόν και το μέλλον, Επιστημονική Επιμέλεια μεταφρασμένης έκδοσης: Σάνδρα Κοέν, Αθήνα, Εκδόσεις Διπλογραφία
3. Gouarderes F, (2020), «Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις», Διαθέσιμο στο: https://www.europarl.europa.eu/factsheets/el/sheet/63/%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CF%81%CE%B5%CF%82-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CE%BC%CE%B5%CF%83%CE%B1%CE%B9%CE%B5%CF%82-%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%B7%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82
4. Reid R. & N. Sanders, (2016), Διοίκηση Επιχειρησιακών Λειτουργιών, Μετάφραση: Π. Χατζόγλου & Α. Χράπαλος, Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική
5. Βακόλα Μ. & Νικολάου Ι, (2019), Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά, Αθήνα, Εκδόσεις Rosili
6. Μάντζος Λ. (2011), «Ο ρόλος της επικοινωνίας στη σχέση εκπαιδευτικών-διευθυντών στις σχολικές μονάδες – Οι απόψεις των εκπαιδευτικών της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης», Πάτρα: ΕΑΠ
7. Μοντεσάντου Λ. (2019), Tax Heaven, 2019, «Άρθρα Επιλογή νομικής μορφής επιχείρησης - 12 «συγκριτικοί πίνακες», με 58 σημεία σύγκρισης», Διαθέσιμο στο: https://www.taxheaven.gr/circulars/29581/arora-epilogh-nomikhs-morfhs-epixeirhshs-12-sygkritikoi-pinakes-me-58-shmeia-sygkrishs
8. Μπάλλας Α. & Χέβας Δ. (2016) Χρηματοοικονομική Λογιστική, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου

9. Μπουραντάς Δ., (2005) Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική
10. Παπαγιάννης Ν. (2016), Πρακτικός Οδηγός Λογιστικής – Η Εφαρμογή των Ε.Λ.Π. στη πράξη, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις: Οικονομικές Εκδόσεις ΕΕ
11. Παπαδάκης Β. (2016), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου
12. Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ. (2016) "Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού" Εκδόσεις Μπένου
13. Σεμερτζάκη Ε. (2008), «Η έννοια της συνεργασίας και η συμβολή της στην ανάπτυξη των βιβλιοθηκών» Διαθέσιμο στο: http://eprints.rclis.org/12222/1/Semertzaki_Cooperation_in_libraries_lecture_May_2008.pdf
14. Τζωρτζάκης Κ. & Τζωρτζάκη Α. (2008), Αρχές Μάρκετινγκ: Η Ελληνική Προσέγγιση, Αθήνα, Εκδόσεις Rosili

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Παράρτημα Α

Κατηγοριοποίηση μεγεθών των επιχειρήσεων

Ανάλογα το ενεργητικό μιας επιχείρησης (η χρηματική αξία των πόρων που διαθέτει), τον κύκλο εργασιών (το χρηματικό ποσό του εισοδήματος που εισέπραξε σε 1 έτος), και τον αριθμό του εργατικού δυναμικού της, κατηγοριοποιείται στις παρακάτω οντότητες (Πίνακας 11). Για να ανήκει σε μια κατηγορία πρέπει να πληροί τουλάχιστον 2 από τα 3 κριτήρια του που προαναφέρθηκαν.

Πίνακας 11 Μέγεθος Οντοτήτων Επιχείρησης «Πηγή: Παπαγιάννης 2016, σελ. 5»

Οντότητες	Ενεργητικό	Κύκλος Εργασιών	Μ.Ο. Προσωπικού
Πολύ Μικρές	350.000	700,000	10
Μικρές	4.000.000	8.000.000	50
Μεσαίες	20.000.000	40.000.000	250
Μεγάλες	Υπερβάλλον	Υπερβάλλον	Υπερβάλλον

Παράρτημα Β

Περιεχόμενο Φόρμας Συγκατάθεσης

By accepting the interview, you approve the recording of this interview which will be used only for the academic purposes of the dissertation, “The Collaboration between the HR and Finance Department”.

The protection of your identity and the data that will emerge from this recorded interview are very important. For that reason, during the presentation of the findings in the final document, I will use a code generated by your position and country, to protect your anonymity and the possible confidential nature of the data.

The recorded data will not be accessible to anyone other than the researcher and will be secured in a password protected flash drive for 3 years after the end of the dissertation. The data will then be destroyed.

By accepting to take part in this interview you offer your consent to the above, so please reply to this email by stating your name and the phrase I consent.

Ερωτηματολόγιο Οικονομικού Τμήματος

Πίνακας 12 Ερωτηματολόγιο Οικονομικού Τμήματος

1. How long have you been with the firm in your current position?
2. In which country do you work in?
3. In which department are you in?
4. For how many people are you in charge of?
5. Please state the responsibilities of your position.
6. What is the mission of your department?
7. What are the strategic goals of your department?
8. How do you utilize strategic planning?
9. Is budgeting part of your department's goals?
10. How often do you refer to the department's budget?
11. How often is your budget reviewed?
12. Is ROI part of your department's goals and how is it achieved in your company?
13. How does your branch-office utilize your annual investments?
14. How important is cash flow in your branch-office?
15. How is your cash flow audited?
16. Is your cash flow managed by your head-office and how?
17. How do the HR and Finance department work together to implement the strategic planning?
18. How often do you need to work with the HR department?
19. What means do you use to communicate with the HR department to exchange information and to discuss work related matters?
20. What makes the above communication effective?
21. In your opinion what are the difficulties with the communication between the two departments?
22. What are the reasons that involve the collaboration of HR and Finance?
23. What difficulties do you find between this collaboration and how do you overcome them?
24. In your opinion, what factors lead to successful collaboration?
25. What is the benefit for the company when the two departments collaborate?
26. What are the benefits in relation to meeting corporate objectives?
27. How do you believe the two departments should work together?
28. How could the two departments strengthen their relationship in the future for the benefit of the company?
29. When, how and for what purpose did you recently collaborate with the HR department?
30. How did this collaboration benefit the company?
31. What steps has the company taken to enhance the collaboration of the HR and Finance department in the future?

Ερωτηματολόγιο Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Πίνακας 13 Ερωτηματολόγιο Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

1. How long have you been with the firm in your current position?
2. In which country do you work in?
3. In which department are you in?
4. For how many people are you in charge of?
5. Please state the responsibilities of your position.
6. What is the mission of your department?
7. What are the strategic goals of your department?
8. How do you utilize strategic planning?
9. How important is it to your firm the well-being of your employees?
10. How is the well-being of your employees achieved?
11. How do you ensure that you have the right people for the right position?
12. How often and on what subjects do you offer professional training to your employees?
13. How important is it for your firm that the employees keep up with the latest trends in their field?
14. How important is the corporate culture in your firm?
15. How do you meet the requirements of the corporate culture of your firm?
16. How do you assist the new employees to settle and fit in with their teams?
17. How do the HR and Finance department work together to implement the strategic planning?
18. How often do you need to work with the Finance department?
19. What means do you use to communicate with the Finance department to exchange information and to discuss work related matters?
20. What makes the above communication effective?
21. In your opinion what are the difficulties with the communication between the two departments?
22. What are the reasons that involve the collaboration of HR and Finance?
23. What difficulties do you find between this collaboration and how do you overcome them?
24. In your opinion, what factors lead to successful collaboration?
25. What is the benefit for the company when the two departments collaborate?
26. What are the benefits in relation to meeting corporate objectives?
27. How do you believe the two departments should work together?
28. How could the two departments strengthen their relationship in the future for the benefit of the company?
29. When, how and for what purpose did you recently collaborate with the HR department?
30. How did this collaboration benefit the company?
31. What steps has the company taken to enhance the collaboration of the HR and Finance department in the future?